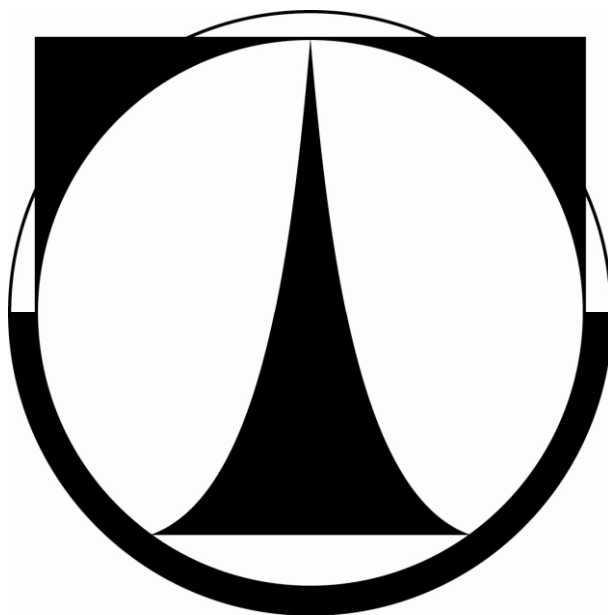


TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI

Ekonomická fakulta



DIPLOMOVÁ PRÁCE

2012

Ing. Jindřich Patočka

TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI

Ekonomická fakulta

Studijní program: N 6208 Ekonomika a management

Studijní obor: Podniková ekonomika

Odpovědnostní řízení nákladů na výrobu v podniku

Responsibility production cost management in company

DP – EF – KFÚ – 2012 – 36

Ing. Jindřich Patočka

Vedoucí práce: Ing. Radana Hojná, Ph.D., katedra financí a účetnictví

Konzultant: Ing. Antonín Felber, UniControls a.s.

Počet stran: 77

Počet příloh: 1

Datum odevzdání: 4. 5. 2012

Prohlášení

Byl jsem seznámen s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědom povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložil na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Diplomovou práci jsem vypracoval samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím diplomové práce a konzultantem.

V Liberci, 3. 5. 2012

.....

podpis

Anotace

Předmětem této diplomové práce je analýza řízení nákladů s důrazem na přiřazení odpovědností za jejich plánování, sledování a přijímání včasných opatření ve společnosti UniControls a.s.

Společnost je renomovaný dodavatel řídicích a komunikačních systémů v průmyslu a dopravě s významnými referencemi v oblasti plynárenství, energetiky, vodárenství, kolejových vozidel a dispečerského řízení v dopravě i průmyslu.

Jednou z nejvýznamnějších nákladových položek společnosti jsou osobní náklady, protože největším kapitálem je tým odborníků a specialistů, který umožňuje společnosti být na špičce dodavatelů inovativních technologií v oboru.

Klíčová slova

Controlling

Finanční účetnictví

Fixní náklady

Kalkulace

Manažerské účetnictví

Marže

Náklad

Nákladové účetnictví

Účetnictví

Variabilní náklady

Zisk

Annotation

The subject of this thesis is to analyze the costs control. The special point of view is focused on the assignment of responsibility for costs planning and monitoring and taking timely action in the Unicontrols a.s. company.

The company is well-established supplier of industrial control systems with out-standing references in gas industry, water industry and transport systems.

One of the biggest costs items are personal costs, because the most important capital is a large team of experts and specialists, which allows the company to be on the top of suppliers of innovative technologies in the branch.

Key Words

Accounting

Calculation

Controlling

Cost

Cost Accounting

Financial Accounting

Fixed Costs

Managerial Accounting

Margin

Profit

Variable Costs

Poděkování

Na tomto místě bych rád poděkoval paní Ing. Radaně Hojně Ph.D. za cenné připomínky a odborné rady, které mi pomohly vypracovat finální verzi této práce. Dále děkuji spolupracovníkům ve společnosti UniControls a.s., že mi věnovali svůj čas při diskusích na témata související s předmětem této práce. V neposlední řadě děkuji své manželce a dalším členům rodiny za trpělivost a podporu v průběhu celého studia.

Obsah

Seznam obrázků	10
Seznam tabulek.....	11
Seznam použitých zkratk.....	12
Úvod	13
1 Náklady a jejich řízení.....	14
1.1 Nákladové kategorie a termíny	15
2 Kalkulace	21
2.1 Kalkulace dělením	23
2.2 Tradiční přírážková kalkulace	24
2.3 Kalkulace variabilních nákladů	26
2.4 Kalkulační systém.....	27
2.5 Prvky kalkulačního systému	28
2.6 Metody evidence a kalkulace nákladů	30
3 Úloha controllingu v odpovědnostním řízení	37
3.1 Funkce a proces řízení podniku	38
3.2 Úrovně řízení podniku	38
3.3 Controlling a jeho úloha	39
3.4 Organizační začlenění controllingu	40
4 Odpovědnostní řízení nákladů ve společnosti UniControls a.s.	42
4.1 Základní informace o společnosti	42
4.2 Finanční účetnictví a informační systém	47
4.3 Výroba a kalkulace nákladů na výrobky.....	50
4.4 Proces realizace projektů, plánování a sledování nákladů.....	52
4.5 Náklady ve vývoji	60
4.6 Náklady v ostatních odpovědnostních střediscích	61
4.7 Proces plánování	61
4.8 Proces sledování skutečnosti a aktualizace výhledů za společnost	70
5 Silné a slabé stránky zavedených procesů	73
5.1 Silné stránky zavedené metodiky	73
5.2 Slabé stránky a rezervy	73
Závěr.....	75
Seznam použité literatury.....	76
Seznam příloh	77

Seznam obrázků

Obr. 1	Různé formy variabilních nákladů.....	18
Obr. 2	Struktura nákladů v kalkulaci variabilních nákladů	27
Obr. 3	Kalkulační systém a jeho členění.....	29
Obr. 4	Prostá metoda (obecné schéma).....	33
Obr. 5	Fázová metoda (obecné schéma)	34
Obr. 6	Stupňová metoda (obecné schéma).....	35
Obr. 7	Zakázková metoda (obecné schéma)	36
Obr. 8	Organizační struktura společnosti.....	44

Seznam tabulek

Tab. 1	Typový kalkulační vzorec.....	22
Tab. 2	Retrogradní kalkulační vzorec	23
Tab. 3	Přehled nákladových a výnosových středisek v IS NAV	48
Tab. 4	Příklad zpracované nákladové kalkulace projektu.....	55
Tab. 5	Příklad naplánování projektu v zakázkovém listu	57
Tab. 6	Zjednodušená podoba kalkulační matice	68
Tab. 7	Tabulka kalkulace prodejní ceny	69
Tab. 8	Report výhledu přidané hodnoty.....	72

Seznam použitých zkratek

BP	business plán
DPS	deska plošných spojů
HV	hospodářský výsledek
HW	hardware
IS NAV	informační systém Microsoft Dynamics NAV
MTZ	materiálně technické zásobování
OS	organizační složka
RS	řídící systém
SHV	sklad hotových výrobků
SoD	smlouva o dílo
SR	Slovenská republika
SW	software
TÚ	technický úsek
ÚR	úsek realizace
VYR	výrobní úsek

Úvod

Diplomová práce se zabývá metodami plánování a sledování nákladů na vývoj a výrobu produktů vyráběných v malých a středních sériích ve společnosti UniControls a.s. Cílem práce je zhodnotit silné a slabé stránky používaných postupů a na základě výsledků analýzy navrhnout úpravy, které by mohly vést ke zpřesnění a zpřehlednění informací o skutečných nákladech životního cyklu jednotlivých produktů. Tyto informace jsou nezbytným základem pro vedení společnosti při tvorbě obchodní, produktové i cenové strategie.

V teoretické části jsou popsány obvyklé metody sledování a hodnocení nákladů včetně uvedení výhod a nevýhod prezentovaných možností při použití v podnicích různého charakteru. Je zde zdůrazněna úloha stanovené odpovědnosti při sledování a řízení nákladů v jednotlivých fázích vývoje a výroby. Hlavními zdroji při psaní této části práce byly publikace B. Popeska¹ a B. Krále².

V praktické části je analyzována praxe při plánování a sledování nákladů ve společnosti UniControls a.s. Důraz je kladen na vytvořený systém nákladových a odpovědnostních středisek a systém sledování nákladů. Zvláštní kapitola je věnována tvorbě ročního plánu jako základního dokumentu, který je podkladem pro řízení společnosti i jednotlivých středisek po celou dobu plánovaného období. Dále je analyzován systém financování projektů výzkumu a vývoje, které tvoří nedílnou součást vzniku nových produktů společnosti. V závěru je zhodnocena účinnost a efektivnost systému plánování a sledování nákladů ve společnosti. Zdroji pro vypracování této části práce byly interní materiály společnosti a vlastní zkušenosti z práce na různých pozicích společnosti UniControls a.s.

¹ POPESKO, B. *Moderní metody řízení nákladů*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2974.

² KRÁL, B., kol. *Manažerské účetnictví*. 3. doplněné a aktualizované vydání. Praha: Management Press, 2010. ISBN 978-80-7261-217-8.

1 Náklady a jejich řízení

„Všechna rozhodnutí v lidském životě, zejména ta, která jsou ekonomického charakteru, spočívají ve srovnání přínosů určitého alternativního rozhodnutí a prostředků na něj vynaložených. V ekonomice podniku používáme pro tyto vynaložené prostředky termín náklady“. Takto charakterizuje náklady v ekonomice podniku B. Popesko³.

Podnikání je systematická činnost prováděná za účelem dosažení zisku. Za přijetí určitého zjednodušení můžeme ziskem označit rozdíl tržeb dosažených za dané období a nákladů, které bylo nutné vynaložit na jejich dosažení. Zisk je zároveň výnosem kapitálu, který museli do podniku vložit vlastníci. Existuje celá řada ukazatelů, které měří výnosnost vloženého kapitálu a slouží jak pro hodnocení výkonnosti podniku, tak pro rozhodování vlastníků o dalším použití vloženého kapitálu. Většinu ukazatelů ovlivňuje dosažená hodnota zisku zásadním způsobem. V některých vývojových stádiích můžou být definovány i alternativní cíle. Například u nově založených podniků nebo rozvíjejících se odvětví je v prvních fázích existence kladen důraz na rozvoj a růst objemu výkonů. Pokud ale společnost působí na trhu, na němž se pohybuje celá řada zavedených konkurentů, a který významně neroste, není možné navyšovat úroveň dosaženého zisku extenzivním způsobem, to znamená navyšováním obrátu a zvyšováním podílu na trhu. V těchto případech je klíčovou možností zaměřit pozornost na sledování a řízení nákladů, veličiny, která přímo a významně ovlivňuje velikost dosahovaného zisku.

Z výše uvedeného vyplývá, že zájmem vedení a vlastníků podniků je požadavek na minimalizaci nákladů na co nejnižší úroveň. Snižování nákladů bez hodnocení dalších souvislostí může mít ale negativní vliv na velikost a kvalitu výkonu podniku (výrobku nebo služby). Podnikové náklady jsou (nebo by alespoň měly být) účelově svázány s podnikovými výkony. Z tohoto pohledu je třeba hodnotit i rozhodnutí, která mají vést ke snižování podnikových nákladů. Při rozhodování je třeba posuzovat, s jakými výkony posuzované náklady souvisí a jak se tyto podílí na tvorbě zisku podniku. Z toho důvodu je vhodné náklady členit na dílčí kategorie a druhy podle různých kritérií tak, aby členění přispělo k jejich kvalitnějšímu a účinnějšímu řízení.

³ POPESKO, B. *Moderní metody řízení nákladů*. 1. vydání, s. 15.

1.1 Nákladové kategorie a termíny

Při řízení podniku je pojem náklady používán ve dvou oblastech, ve finančním účetnictví a ve vnitropodnikovém (tzv. manažerském) účetnictví. Ve finančním účetnictví je evidence nákladů prováděna pro potřeby externích uživatelů (např. státní instituce, banky) a metodika jejich evidování je přesně předepsána zákony a předpisy. Tato metodika navazuje na daňové předpisy, prostřednictvím kterých stát zajišťuje odvádění daně z příjmu⁴. Z těchto důvodů zpravidla není možné z výsledků finančního účetnictví přímo zjišťovat některé potřebné údaje související s náklady, například jak se který náklad podílí na dosažení konkrétních výnosů. Ve vnitropodnikovém účetnictví jsou potom evidence a rozdělení nákladů prováděny podle charakteru informací, které potřebuje vedení podniku pro jeho řízení. Jak uvádí Synek⁵, běžně používaná členění jsou např. druhové, účelové nebo kalkulační členění nákladů podle závislosti na změnách objemu produkce.

Druhové členění

Druhové členění nákladů je nejběžnějším členěním sledovaným především v rámci finančního účetnictví. Toto členění se používá i při sestavování standardních účetních výkazů. Základními nákladovými druhy jsou:

- spotřeba surovin, materiálu, paliv, energie, provozních látek,
- náklady na externí služby,
- mzdové a ostatní osobní náklady,
- odpisy (budov, strojů, výrobního zařízení, nehmotného majetku),
- finanční náklady.

Druhové členění je důležité pro finanční a jiné analýzy. Pokud tyto náklady vznikají na rozhraní podniku s okolím nebo jeho zaměstnanci, označují se tyto náklady jako **externí** a jsou to náklady **prvotní**.

⁴ KOVANICOVÁ D. *Abeceda účetních znalostí pro každého*. XVIII. aktualizované vydání. Praha: Polygon 2008, s. 3. ISBN 978-80-7273-152-7.

⁵ SYNEK, M. a kol. *Manažerská ekonomika*. 4. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 78. ISBN 978-80-247-1992-4.

Účelové členění

Cílem účelového členění je klasifikovat náklady ve vztahu k účelu, za jakým byly vynaloženy. Obvykle se dělí na:

- náklady technologické,
- náklady na obsluhu a řízení.

Náklady technologické bezprostředně souvisí s technologií, patří sem spotřeba materiálu nebo i odpisy zařízení sloužícího k výrobě.

Náklady na obsluhu a řízení jsou náklady, které slouží k zajištění doprovodných činností technologického procesu, například spotřeba energie v kancelářích nebo mzdy administrativních pracovníků.

Výše uvedené členění vede ke stanovení nákladového úkolu, to znamená stanovení nákladů, které jsou nutné pro vyprodukování stanovené jednotky výstupu. Náklady, které přímo souvisí s vygenerováním určitého výstupu, jsou dále označovány jako náklady **jednicové**. Jejich objem roste přímo úměrně s objemem výstupu. Náklady na obsluhu a řízení, které souvisí s technologickým procesem jako celkem, naopak nerostou s objemem generovaného výstupu. Jejich nákladový úkol je stanoven na základě souhrnných plánovaných objemů pro určité časové období. Tyto náklady jsou dále označovány jako náklady **režijní**.

Kalkulační členění

Kalkulační členění nákladů je zvláštním druhem účelového členění. Cílem kalkulace je stanovení nákladů potřebných pro vyprodukování jednotky výstupu. Nezbytným předpokladem je správné přiřazování skutečných nákladů k jednotlivým procesům a činnostem, souvisejícím s produkcí kalkulovaného výstupu. Tradičně se jednotka kalkulovaného výstupu nazývala kalkulační jednice. Jak uvádí Popesko⁶, tak v souvislosti s moderními kalkulačními metodami se dnes často používá termínu **nákladový objekt**.

⁶ POPESKO, B. *Moderní metody řízení nákladů*. 1. vydání, s. 47.

Náklady přiřazované nákladovému objektu lze rozdělit do dvou kategorií:

- přímé náklady,
- nepřímé náklady.

Přímé náklady jsou takové, které přímo souvisí s výrobou nákladového objektu a které dokážeme jednoznačně ke konkrétnímu nákladovému objektu vyčíslit a sledovat.

Nepřímé náklady naopak nemohou být jednoznačně ke konkrétnímu nákladovému objektu přiřazeny. Důvodem může být, buď že vazba mezi konkrétním výrobkem a sledovaným nákladem neexistuje (režijní náklad), nebo nejsme schopni tuto vazbu efektivně sledovat (náklady na identifikaci by byly vysoké vzhledem k informaci, která by tím byla získána).

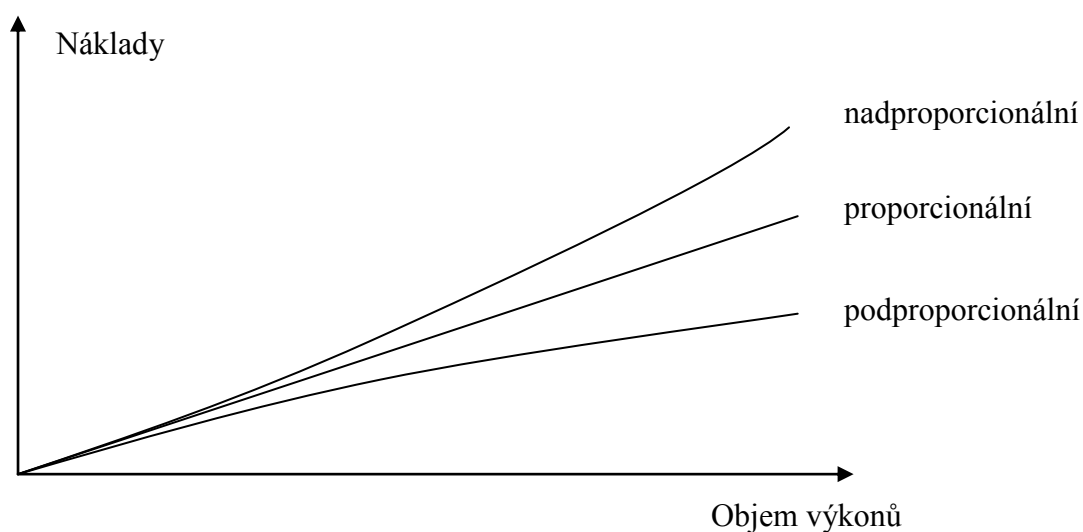
Klasifikace nákladů dle objemu prováděných výkonů

Základním motivem pro zavedení klasifikace nákladů dle objemu prováděných výkonů je potřeba mít podklady pro rozhodování o budoucích výkonech. Výše uvedená členění nákladů slouží především k zachycení skutečně vynaložených nákladů a porovnání s náklady kalkulovanými předem. Předmětem této klasifikace je určení, jak budou náklady v budoucnosti reagovat na změnu objemu výkonů.

V rámci členění rozlišujeme následující kategorie nákladů:

- variabilní náklady,
- fixní náklady,
- smíšené náklady.

Variabilní náklady můžeme obecně definovat jako náklady, jejichž výše se mění s objemem výroby. Některé variabilní náklady jsou ze své podstaty přímo úměrné množství vyrobeného výstupu. Příkladem může být přímý spotřebovaný materiál nebo přímá (úkolová) mzda výrobního dělníka. Vzhledem k lineární závislosti mezi spotřebou nákladů a vygenerovaným výstupem se tyto náklady nazývají **proporcionální**. V případě, že variabilní náklady rostou rychleji než objem produkce, jsou tyto náklady nazývány **nadproporcionální** a analogicky jsou definovány náklady **podproporcionální**. Závislosti výše spotřebovaných nákladů na objemu výroby ilustruje Obr. 1.



Zdroj: KRÁL, B., kol. *Manažerské účetnictví*. 3. doplněné a aktualizované vydání, s. 80.

Obr. 1 Různé formy variabilních nákladů

Fixní náklady jsou náklady, které se z krátkodobého hlediska s objemem výkonů nemění. Zpravidla, ale není to vždy, se jedná o náklady související se zajištěním podmínek pro efektivní průběh podnikatelského procesu. Protože fixní náklady jsou konstantní pro různé objemy výkonů, je zřejmé, že část fixních nákladů připadajících na jednotku vyrobené produkce (jednotkové fixní náklady) s objemem produkce klesá.

Při klasifikaci nákladových položek v podniku je třeba stanovit, které náklady budou sledovány jako variabilní a které jako fixní. Z pohledu účinnosti použití této klasifikace nákladů je samozřejmě cílem sledovat maximální objem nákladů jako náklady variabilní, z praktického pohledu a z pohledu efektivity je třeba najít optimální hranici. V některých případech se může ukázat, že administrativa, spojená s přiřazováním variabilních nákladů ke konkrétním výkonům může být natolik pracná a nákladná, že výsledný efekt nepřevýší náklady spojené s nárůstem administrativy.

Příkladem může být třeba evidence jízd referentských vozidel ve společnosti UniControls a.s. Je pravda, že jednotlivé uskutečněné jízdy mají konkrétní účel. V zásadě lze rozlišit dva případy, buď se jedná o jízdu související s konkrétním obchodním případem, který je již zaveden v účetním systému, nebo o jízdu „režijní“. Tato skutečnost je evidována v knize jízd příslušného vozidla, kde je řidič povinen uvést číslo zakázky, pokud je tato jízda se zakázkou spojena. Je logické, že by tyto jízdy měly být účtovány

k tíži příslušné zakázky a ostatní k tíži příslušného nákladového střediska. V praxi by to znamenalo ruční přepisování záznamů z knih jízd všech referentských vozidel společnosti, přípravu přepsaných záznamů pro hromadné zpracování a následný import do účetního informačního systému společnosti. Dále by to znamenalo vyřešit případy, kdy jedna jízda je společná pro více účelů. Vytvoření jednoznačné metodiky a zajištění pravidelného provádění souvisejících činností bylo v tomto případě vyhodnoceno jako příliš nákladné a veškeré náklady na provoz referentských vozidel jsou v rámci jednoho plánovacího období kalkulovány jako náklady fixní.

V praxi existuje celá řada nákladů, které obsahují variabilní i fixní složku, které jsou obtížně oddělitelné. Takovéto náklady bývají označeny jako smíšené.

K analyzované klasifikaci nákladů dle objemů prováděných výkonů je třeba dodat, že tuto klasifikaci je třeba vždy provádět k určitému časovému období. Jakákoli složka fixních nákladů se totiž v dostatečně dlouhém období stává složkou variabilní.

Relevantní a irelevantní náklady

Klasifikace nákladů na kategorie relevantních a irelevantních nákladů je další z klasifikací, která má sloužit k budoucím manažerským rozhodnutím. Podstatou členění je posuzování nákladů ve vztahu k nějakému konkrétnímu rozhodnutí. Na rozdíl od výše uvedených klasifikací nejsou podkladem pro rozhodnutí skutečně vynaložené náklady, ale vychází se z odhadu budoucích nákladů.

Relevantní náklady jsou takové, jejichž výše se mění s výsledkem konkrétního rozhodnutí. Na druhé straně irelevantní náklady zůstanou nezměněné bez ohledu na výsledek rozhodnutí. Zvláštní formu relevantních nákladů jsou tzv. rozdílové náklady, které představují rozdíl mezi náklady před přijetím rozhodnutí a po kvantifikaci jeho dopadů.

Utopené náklady

Jedná se o náklady, které jsou důsledkem rozhodnutí učiněného v minulosti, a které není možné žádným rozhodnutím učiněným v budoucnosti změnit. Jedná o určitou formu irelevantních nákladů.

Oportunitní náklady

Oportunitní náklady, často nazývané náklady obětované příležitosti, nejsou náklady v účetním pojetí. Jedná se o hodnotu ušlého zisku z alternativy, jejíž přijetí bylo akceptováním zvolené alternativy znemožněno. Jejich posuzování je nezbytné při provádění manažerských rozhodnutí. Zejména, kdy například z důvodů omezenosti zdrojů, je třeba volit jenom jednu z možných variant, je třeba brát oportunitní náklady v úvahu pro správné posouzení a rozhodnutí.

2 Kalkulace

Nákladová kalkulace je tradičním nástrojem používaným při plánování a řízení nákladů. Cílem kalkulace je přiřazení nákladů, marže, zisku, ceny nebo jiné hodnotové veličiny k výrobku nebo službě, obecně ke kalkulační jednotci, tak aby bylo možno posuzovat ziskovost jednotlivých výrobků a produktů a bylo možno zjistit náklady na prováděné výkony.

Ve vymezení kalkulace jsou obsaženy dva relativně samostatné cíle. Jedním je zjištění (přiřazení) skutečných nákladů výkonu a druhým stanovení nákladového úkolu pro konkrétní vymezený výkon. Výkon je chápán ve dvojí souvislosti. Jednak jako objekt přiřazení (propočtu) nákladů a jednak jako kritérium pro hodnotové řízení (nákladů, zisku)⁷.

Často je nákladová kalkulace základním nástrojem pro stanovení ceny produktu nebo alespoň pro stanovení omezení (minimální ceny, která v různých případech pro podnik ještě rentabilní). Klíčovým při použití nákladové kalkulace je způsob kalkulování nepřímých nákladů. Přímé náklady jsou již svým charakterem přiřazeny v definovaném množství k jednotce konkrétního produktu. Pro nepřímé náklady je třeba zvolit určitý klíč, pomocí kterého budou nepřímé náklady rozpočítávány ke kalkulačním jednotkám, tzv. kalkulační metodu. Realitou je, že roste podíl nepřímých nákladů a je třeba pečlivě zvážit, která kalkulační metoda bude použita. Volba kalkulační metody obvykle vychází z charakteru organizace a způsobu využití této kalkulace. Při volbě metody je třeba vždy brát v úvahu náklady na pořizování dat potřebných ke zjištění skutečných nákladů. Volba příliš sofistikované metody může vést k neúměrnému navýšení nákladů na pořízení potřebných dat.

Typový kalkulační vzorec

Typový kalkulační vzorec je struktura položek, ve kterých jsou vyčísleny náklady na kalkulační jednotci. Přesto že jeho struktura není předepsána, má v České republice

⁷ FIBÍROVÁ, J., ŠOLJAKOVÁ, L. a WAGNER, J. *Nákladové a manažerské účetnictví*. Praha: 2004, s. 151. ISBN 80-245-0746-3.

ustálenou podobu. Jak uvádí Král⁸, ustálenost této struktury vychází z metodik, které byly používány v podmínkách centrálně plánovitého řízení. Předepsaná struktura typového kalkulačního vzorce je uvedena v Tab. 1.

Tab. 1 Typový kalkulační vzorec

1. Přímý materiál
2. Přímé mzdy
3. Ostatní přímé náklady
4. Výrobní (provozní) režie
Vlastní náklady výroby (provozu)
5. Správní režie
Vlastní náklady výkonu
6. Odbytové náklady
Úplné vlastní náklady výkonu
7. Zisk (ztráta)
Cena výkonu (základní)

Zdroj: POPESKO, B. Moderní metody řízení nákladů. 1. vydání, s. 59.

Jak je vidět z uvedené struktury, vzorec slouží k učení ceny v případě, kdy cena vzniká na základně principu „náklady + zisk = cena“. Jedná se o tzv. nákladovou cenu. Tu lze použít v případech, kdy cena není určena trhem.

Retrográdní kalkulační vzorec

V tomto případě není použit výše uvedený princip, ale kalkulace vychází z úrovně zisku nebo marže, kterou musí podnik generovat, aby byla zajištěna požadovaná výnosnost kapitálu. To znamená, že požadovaná úroveň marže a cena jsou proměnné dané vnějšími podmínkami. Základem přesné kalkulace ovšem stále zůstává závislost na přesnosti odhadu skutečných nákladů. Obvyklá struktura rozdílového (retrográdního) kalkulačního vzorce je uvedena v Tab. 2.

⁸ KRÁL, B., kol. *Manažerské účetnictví*. 3. doplněné a aktualizované vydání, s.137 – 138.

Tab. 2 Retrográdní kalkulační vzorec

Základní cena výkonu
- Dočasná cenová zvýhodnění
- Slevy zákazníkům
CENA PO ÚPRAVÁCH
- Náklady
ZISK

Zdroj: KRÁL, B., kol. Manažerské účetnictví. 3. doplněné a aktualizované vydání, s. 140.

V praxi je používána celá řada kalkulačních metod. Společným cílem různých metod je podat co nej přesnější informace o výši a struktuře nákladů výkonu. Použitá metoda závisí na předmětu kalkulace a na způsobu přiřazování nákladů výkonům. V následujících podkapitolách jsou popsány charakteristiky nejčastěji používaných nebo jinak zajímavých kalkulačních metod.

2.1 Kalkulace dělením

Kalkulace dělením je v podstatě nejjednodušší metodou nákladové kalkulace. V případě **prosté kalkulace dělením** jsou náklady na jednotku výkonu spočteny jako podíl celkových nákladů organizace a počtu jednotek výkonů. Použitelnost této kalkulační metody je velmi omezená. Předpokladem je homogenní produkt spotřebovávající proporcionální podíl přímých i nepřímých nákladů na každou jednotku produkce.

Rozšířením prosté kalkulace dělením je **kalkulace dělením s ekvivalentními čísly**. V této metodě je zohledněna skutečnost, že výkony podniku nejsou homogenní, ale podnik produkuje skupiny technologicky podobných výrobků, které se liší jedním měřitelným parametrem. Před zahájením kalkulace je zvolen typický (nejčtenější) výrobek a pomocí měřitelného parametru jsou ostatní výrobky přepočítány na ekvivalenty typického výrobku. Při kalkulaci jsou potom dělením spočteny náklady na ekvivalent typického výrobku a pomocí měřitelného parametru přepočítány zpět na skutečné výrobky.

2.2 Tradiční přírážková kalkulace

Základním principem přírážkové kalkulace je přiřazení příslušné části režijních nákladů ke kalkulační jednotici na základě definované **rozvrhované základny** a pomocí ní vyjádřeného přepočítacího koeficientu, definovaného jako **režijní přírážka**. Klíčem k úspěšnosti tradiční přírážkové kalkulace je nalezení takové rozvrhové základny, která by byla dostatečně univerzální pro celé portfolio výrobků a zároveň vyjadřovala podíl režijních nákladů, které daný výrobek v procesu výroby spotřeboval. V dobách vzniku přírážkové kalkulace byla používána jako rozvrhová základna především přímá práce. Za předpokladu, že převážná část nákladů podniku jsou osobní náklady a zároveň je převážná část osobních nákladů tvořena náklady přímými, je takto určená rozvrhová základna zvolena správně a bude dávat reálné výsledky. V situacích, kdy stále větší podíl nákladů jsou náklady nepřímé (režijní), je třeba hledat i jiné varianty volby rozvrhové základny. Může být použit přímý materiál nebo přímá energie. V zásadě může být použita kterákoli z položek přímých nákladů.

V případě stanovení rozvrhové základny v peněžní formě (např. přímé mzdové náklady) je pro účely kalkulace stanoveno **procento režijní přírážky**. Režijní přírážka je v tomto případě stanovena podle vztahu:

$$\text{procento přírážky režijních nákladů} = \frac{\text{nepřímé režijní náklady}}{\text{rozvrhová základna v Kč}}$$

Druhou možností je použití naturální rozvrhové základny (např. počet hodin práce). V tom případě je pro účely kalkulace stanovena **režijní sazba** v korunách na jednu naturální jednotku rozvrhové základny. Režijní sazba je v tomto případě stanovena podle vztahu:

$$\text{režijní sazba} \left[\frac{\text{Kč}}{\text{jednotka}} \right] = \frac{\text{nepřímé režijní náklady}}{\text{rozvrhová základna v jednotkách}}$$

Jak je vidět z uvedených vztahů, tak jak k výpočtu procenta režijní přírážky, tak k výpočtu sazby režijní přírážky je třeba předem znát objem režijních nákladů, které budou spotřebovány za kalkulované období i velikost rozvrhové základny, to znamená plánovaný objem výroby za kalkulované období. Tento výpočet může být proveden na základě evidovaných nákladů v minulém období nebo na základě plánovaných nákladů, evidovaných v rámci rozpočtu.

Typickým rozšířením přírážkové kalkulace je zohlednění skutečnosti, že v podniku existuje několik na sobě nezávislých organizačních jednotek – nákladových středisek. Přírážkovou kalkulací jsou potom stanoveny sazby pro jednotlivá nákladová střediska – **střediskové režijní sazby**. Použití střediskové režijní sazby může být daleko přesnější než použití celopodnikové sazby zejména v případech, kdy se náklady jednotlivých středisek mohou ve vztahu k objemu výroby významně lišit.

Cílem přírážkové kalkulace je správné přiřazení režijních nákladů k jednotlivým výrobkům podniku. Důležitost správného přiřazení a nebezpečí vyplývající z nesprávné alokace, jak ji popisuje názorně Popesko⁹, je shrnuto v následujícím odstavci.

Nebezpečí spočívá v tom, že podnik bude prodávat výrobky A a B a bude nesprávně alokovat náklady tak, že bude výrobku A připisovat vyšší náklady než je objektivní skutečnost a výrobku B nižší. Pokud by podnik prodal celý objem produkce výrobků A i B v plánovaných množstvích, nijak chybu v kalkulacích nepocítí. Dá se ovšem předpokládat, že ceny, stanovené z kalkulací pro výrobky A a B způsobí zvýšení prodeje výrobku B na úkor výrobku A. Navýšení produkce výrobku B sice navýší tržby, ale hospodářský výsledek se pravděpodobně propadne, protože se spolu s navýšením produkce výrobku B zvýší i režijní náklady, ovšem v daleko větší míře, než bylo podle chybné kalkulace očekáváno.

⁹ POPESKO, B. *Moderní metody řízení nákladů*. 1. vydání, s. 80.

I přes uvedené nedostatky je přírážková kalkulace velmi často používanou metodou. Výhodou je, že většinou všechna potřebná data jsou k dispozici ve finančním účetnictví a pro další zpracování většinou postačí jednoduché nástroje, např. MS Excel.

2.3 Kalkulace variabilních nákladů

Na rozdíl od přírážkové kalkulace se v této metodě berou v úvahu pouze variabilní náklady. Fixní náklady, které s výkonem nesouvisí, nejsou k výkonu vůbec přičítány. Variabilní a fixní náklady jsou sledovány odděleně. Tato metodika lépe odpovídá situaci, kdy výrobní podnik má k dispozici výkonnou (a nákladnou) technologii na výrobu velkých objemů produkce, ale získané obchodní zakázky nedovolí využívat tuto technologii rovnoměrně a při maximálním využití. Úsilí výrobce se v tu chvíli soustřeďuje i na problematiku řízení volných kapacit a optimalizaci jak jejich využití tak i souvisejících fixních nákladů.

Metoda kalkulace variabilních nákladů nerozpočítává fixní náklady na jednotlivé výkony, ale považuje je za skupinu nákladů spojenou s provozem celého podniku, které je nutné uhradit jednotlivými příspěvky generovanými individuálními výrobky.

Kalkulace je prováděna ve třech fázích:

- V první fázi kvantifikuje příspěvky na úhradu fixních nákladů a tvorbu zisku jednotlivých výrobků. Tento příspěvek na úhradu je vypočten jako rozdíl jednotkové ceny výkonu a jeho variabilních nákladů,
- Ve druhé fázi jsou tyto jednotkové příspěvky na úhradu sečteny dle jednotlivých typů výkonů a poté je vyjádřen celkový příspěvek na úhradu, produkováný veškerými prováděnými podnikovými výkony,
- Ve třetí fázi jsou fixní náklady, které do tohoto bodu nebyly kalkulovány, odečteny od hodnoty celkového příspěvku na úhradu, čímž dojde ke kvantifikaci hospodářského výsledku podniku jako celku.

Výhodou této kalkulace je oddělení variabilních nákladů a nezapočítání fixních nákladů do výkonu. V tradičním pojetí přírážkové kalkulace byla prodejní cena sestavena

z přímých nákladů, režijních nákladů a zisku na kalkulovanou jednotku. V tomto případě není možné odečíst fixní náklady podniku jako celek, což komplikuje situaci při potřebě úprav v rychle se měnících podmínkách a v plánování využití volných kapacit. V kalkulaci variabilních nákladů dochází k rozdělení tradiční režie na variabilní složku, která je spolu s přímými náklady přiřazena variabilním nákladům, a fixní režii, která se stává součástí fixních nákladů (viz Obr. 2).

Cena výrobku			
Přímé náklady	Režijní náklady		Zisk
	Hrubé rozpětí		

Přímé náklady	Variabilní režie	Fixní režie	Zisk
Variabilní náklady		Příspěvek na úhradu fixních nákladů a tvorbu zisku	

Zdroj: POPESKO, B. *Moderní metody řízení nákladů*. 1. vydání, s. 90.

Obr. 2 *Struktura nákladů v kalkulaci variabilních nákladů*

2.4 Kalkulační systém

Využití kalkulací v manažerském řízení je velice mnohostranné. Kalkulace nákladů ať již finálních výkonů nebo polotovarů, činností, aktivit a operací je nástrojem s širokým spektrem použití:

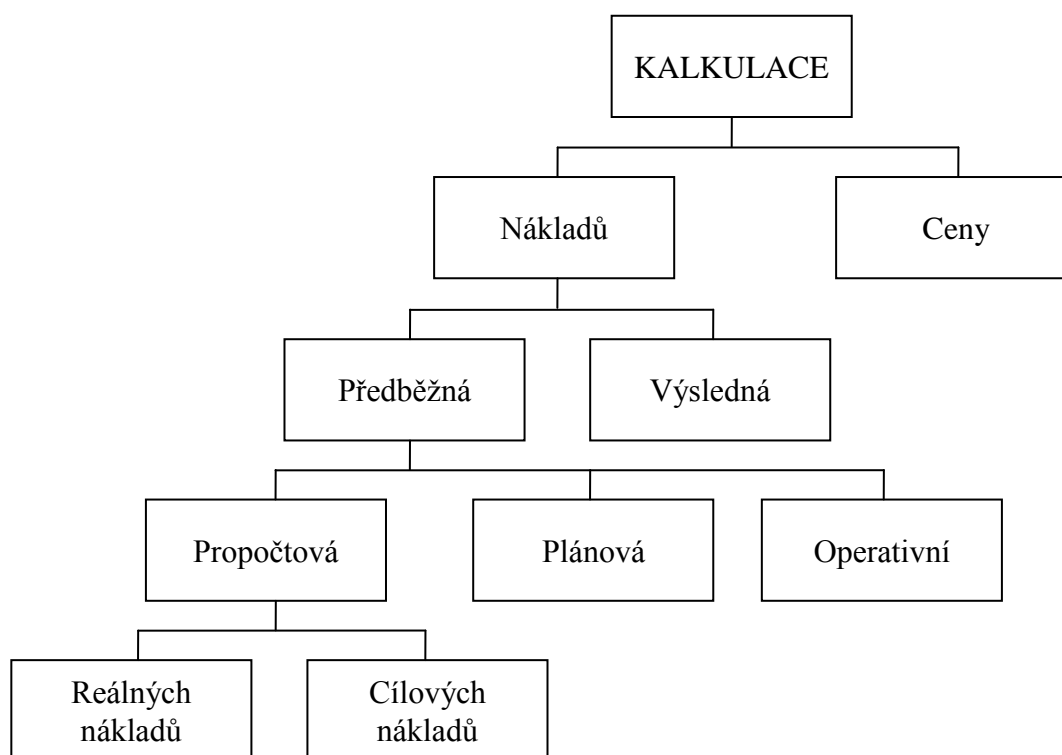
- podklad pro rozhodování o optimálním sortimentním složení prodávaných výkonů a způsobu jejich provádění (např. volba výroby polotovaru ve vlastní režii nebo v kooperaci),
- tvorba vnitropodnikových cen umožňuje zobrazit vztahy mezi odpovědnostními středisky a způsobem ocenění ovlivňovat chování pracovníků těchto útvarů tak, aby jednali v souladu s podnikovými cíli,
- nástroj řízení hospodárnosti zejména při vynakládání jednicových, popř. ostatních variabilních nákladů výkonů,

- nástroj pro hodnocení variantních cenových úvah,
- podklad pro zpracování rozpočtů nákladů, výnosů a zisku,
- nástroj pro ocenění stavu a změny stavu nedokončené výroby, polotovarů, hotových výrobků a jiných aktivovaných výkonů.

2.5 Prvky kalkulačního systému

Všechny v podniku sestavované kalkulace a vztahy mezi nimi tvoří často značně rozsáhlý a variantní kalkulační systém. Jednotlivé prvky tohoto systému (kalkulace) se liší nejen tím, zda zobrazují vztah plných nebo dílčích nákladů ke kalkulační jednotce, nebo metodami přiřazení nákladů předmětu kalkulace, ale také podle doby sestavení a svým vztahem k časovému horizontu jejich využití. V tomto smyslu je základním kritériem jejich rozlišení to, zda jsou podkladem strategického rozhodování, střednědobého řízení, operativního řízení nebo následného ověření provádění podnikových výkonů.

Z tohoto hlediska lze jednotlivé kalkulace rozčlenit způsobem, uvedeným v Obr. 3.



Zdroj: KRÁL, B., kol. *Manažerské účetnictví*. 3. doplněné a aktualizované vydání, s. 192.

Obr. 3 Kalkulační systém a jeho členění

Propočtová kalkulace

Hlavním úkolem propočtové kalkulace je dát podklady pro předběžné posouzení efektivnosti nebo pro návrh ceny nově zaváděného nebo individuálně prováděného výkonu. Kalkulovat náklady lze přitom nejenom pro výkony určené na prodej mimo podnik, ale i pro vnitřní potřebu podniku.

Propočtová kalkulace se sestavuje zpravidla současně s technickým upřesněním výrobku nebo jiného výkonu. Cílem je vyjádřit nákladovou náročnost výkonu a dát podklad pro zpracování cenové nabídky.

Podklady jsou často orientační a získané na základě zkušeností a na principu podobnosti. Propočtová kalkulace je prováděna před zahájením prvních činností na výrobku a slouží jako podklad pro stanovení cenových omezení výrobku a stanovení cenové a obchodní strategie. Jednotlivé položky obvykle není třeba stanovovat s velkou přesností. Kvalita

provedení odhadů v této fázi má ovšem vliv jak na stanovení cenové politiky, tak na výslednou ziskovost při realizaci výroby a prodeje.

Plánová kalkulace

Před zahájením výroby je obvykle stanovena plánová kalkulace, která je zpracována do větších podrobností a slouží jako zadání pro výrobu. Má zásadní význam pro výkony, jejichž výroba či provádění se budou opakovat v průběhu delšího časového období. Sestavují se již v návaznosti na podrobnou konstrukční a technologickou přípravu výroby určitého výrobku. Její součástí je mimo jiné stanovení výchozích spotřebních a výkonových norem. Tyto normy vycházejí z existujícího stavu konstrukčního řešení výrobku, navržené technologie a organizace výroby.

V dalších krocích se upravují v rámci inovací a změn. Cílem jejich provádění jsou buď průběžné požadavky na změnu vlastností výrobku nebo úspora nákladů při výrobě.

Operativní kalkulace

Operativní kalkulace se zpravidla sestavuje v průběhu výroby (např. po vyrobení určité série výrobků). Cílem je provést kontrolu skutečných nákladů oproti plánovým, vyhodnotit rozdíly a případně provést taková opatření, která by vedla k minimalizaci nákladů při výrobě dalších sérií.

Výsledná kalkulace

Výsledná kalkulace se sestavuje po skončení realizace a slouží k porovnání předběžné i plánové kalkulace se skutečností. Jedním z důležitých výsledků porovnání je zjištění příčin odchylek. Zpětné vyhodnocení je nezbytné k získávání zkušeností pro stanovení předběžných a plánových operací v dalších obchodních případech.

2.6 Metody evidence a kalkulace nákladů

Konkrétní řešení výkonově orientovaného nákladového účetnictví závisí především na podmínkách, za nichž probíhá podnikatelský proces. Tyto podmínky jsou určeny zejména:

- charakterem podnikatelského procesu a z něho odvozeným typem finálních výkonů,

- členitostí podnikatelského procesu,
- organizací dávkování výkonů,
- délkou podnikatelského cyklu,
- sdružeností vzniku výkonů, které jsou předmětem prodeje.

Organická výroba

Organická výroba je charakteristická tím, že v jednom nebo v řadě na sebe navazujících procesů se postupně přeměňují výchozí suroviny a materiál ve výrobky s odlišnými kvalitativními vlastnostmi, než měly výchozí zdroje. Typickými příklady jsou textilní a kožedělná výroba, výroba skla, porcelánu, většina potravinářských výrob, zemědělská výroba apod. Pro tento typ výrobního procesu se někdy také používá označení **procesní výroba**.

Heterogenní výroba

Výrobky vznikají mechanickým spojováním samostatných dílů, přičemž jednotlivé díly si ponechávají své původní vlastnosti (jsou výměnné). Příkladem jsou veškeré strojírenské montážní technologie.

Nečlenitá výroba

Takto bývá označována výroba v případě, že probíhá v jedné nebo několika málo na sebe navazujících operacích, které tvoří jeden technologicky uzavřený celek. Zpravidla je vázána na určité, nepřilíš rozlehlé pracoviště.

Členitá výroba

V těchto případech probíhá výrobní proces postupně, jednotlivé operace jsou od sebe časově a místně odděleny, zpracovává se velké množství suroviny a vzniká **nedokončená výroba**, kterou je třeba vyčíslovat a evidovat.

Hromadná výroba

Při hromadné výrobě se prováděné výkony sledují a vyhodnocují primárně ve vztahu k pevně vymezenému časovému intervalu (směna, den, měsíc). Množství skutečně vyrobené produkce se zjišťuje až následně po skončení vyhodnocovacího období.

Sériová výroba

V tomto případě výroba probíhá ve výrobních dávkách, pro které je charakteristické předem stanovené množství výkonů. Vyhodnocení ekonomických ukazatelů dávky je provedeno po jejím dokončení, nikoli v pravidelných časových periodách.

Kusová výroba

Kusovou výrobou se rozumí výroba jednotlivých výrobků tak, že je individuálně sledována a zvláště ekonomicky hodnocena výroba každého kusu.

Sdružená výroba

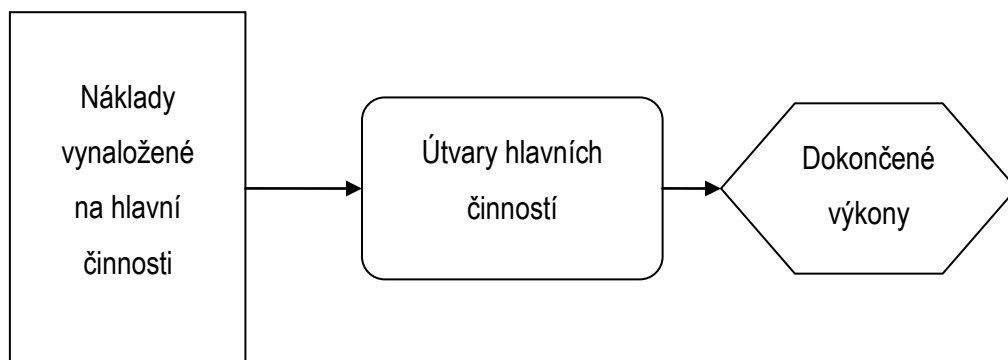
Sdruženou výrobou jsou označovány výroby, kdy zpracováním jednoho nebo více druhů surovin vznikají vždy alespoň dva nebo více výrobků v určitém vzájemném poměru a výrobce nemá žádnou nebo jen velmi omezenou možnost hodnotu tohoto poměru ovlivnit.

V nesdružených výroбах existují čtyři základní modely výkonově orientovaného účetnictví, lišící se podle uplatnění v různých typech výroby:

- prostá metoda,
- fázová metoda,
- stupňová metoda,
- zakázková metoda.

Prostá metoda

Je používána v podnicích, kde předmětem činnosti je jediný druh výkonu, jehož výroba probíhá v jediném, nečlenitém procesu (výroba energie). Obecný model prosté metody je uveden na Obr. 4.

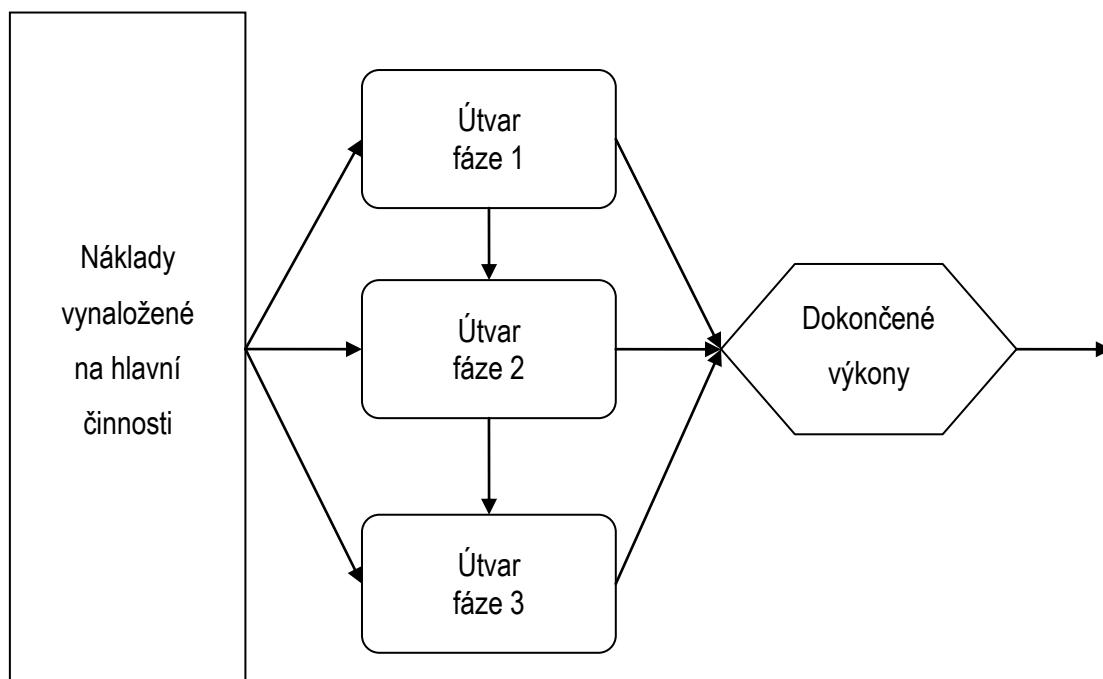


Zdroj: KRÁL, B., kol. *Manažerské účetnictví*. 3. doplněné a aktualizované vydání, s. 221.

Obr. 4 Prostá metoda (obecné schéma)

Fázová metoda

Uplatňuje se zejména v členitých výroбах jediného výrobku. Ve výkonově orientovaném účetnictví jsou vstupy a výstupy jednotlivých fází sledovány odděleně. Obecný model fázové metody je uveden na Obr. 5.

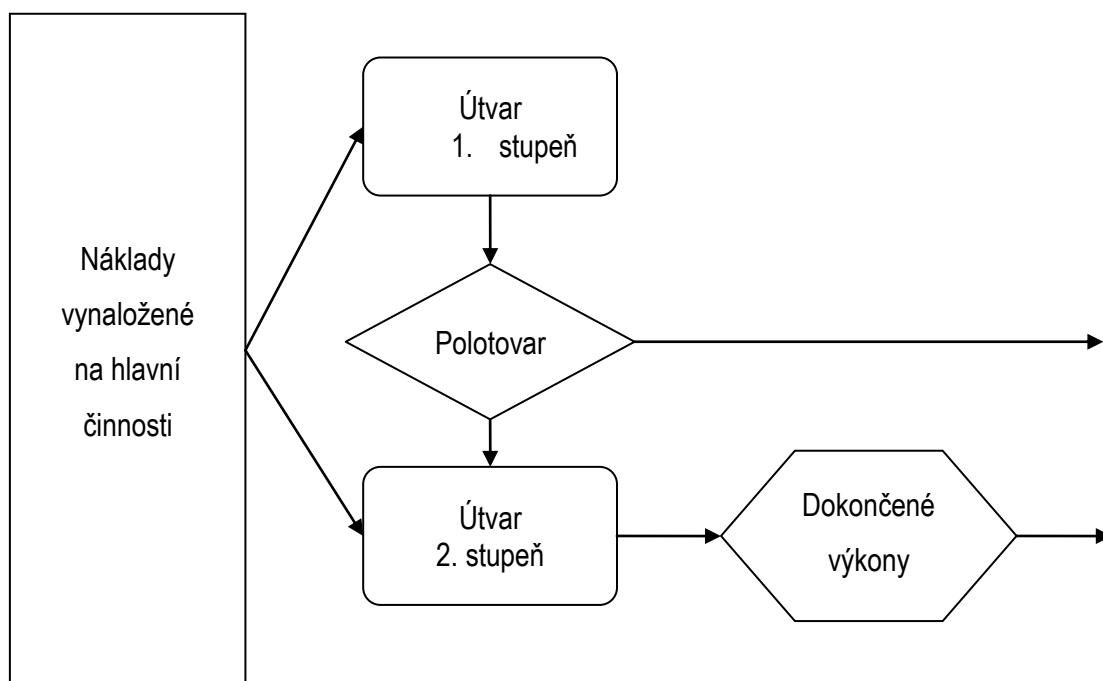


Zdroj: KRÁL, B., kol. *Manažerské účetnictví*. 3. doplněné a aktualizované vydání, s. 222.

Obr. 5 Fázová metoda (obecné schéma)

Stupňová metoda

Stupňová metoda je používána v členitých procesech, především heterogenních výroбах, ve kterých je vyráběno množství polotovarů, které vstupují do různých finálních výrobků. Typické použití je při výrobě automobilů, motocyklů a spotřební elektroniky. Obecný model stupňové metody je uveden na Obr. 6.

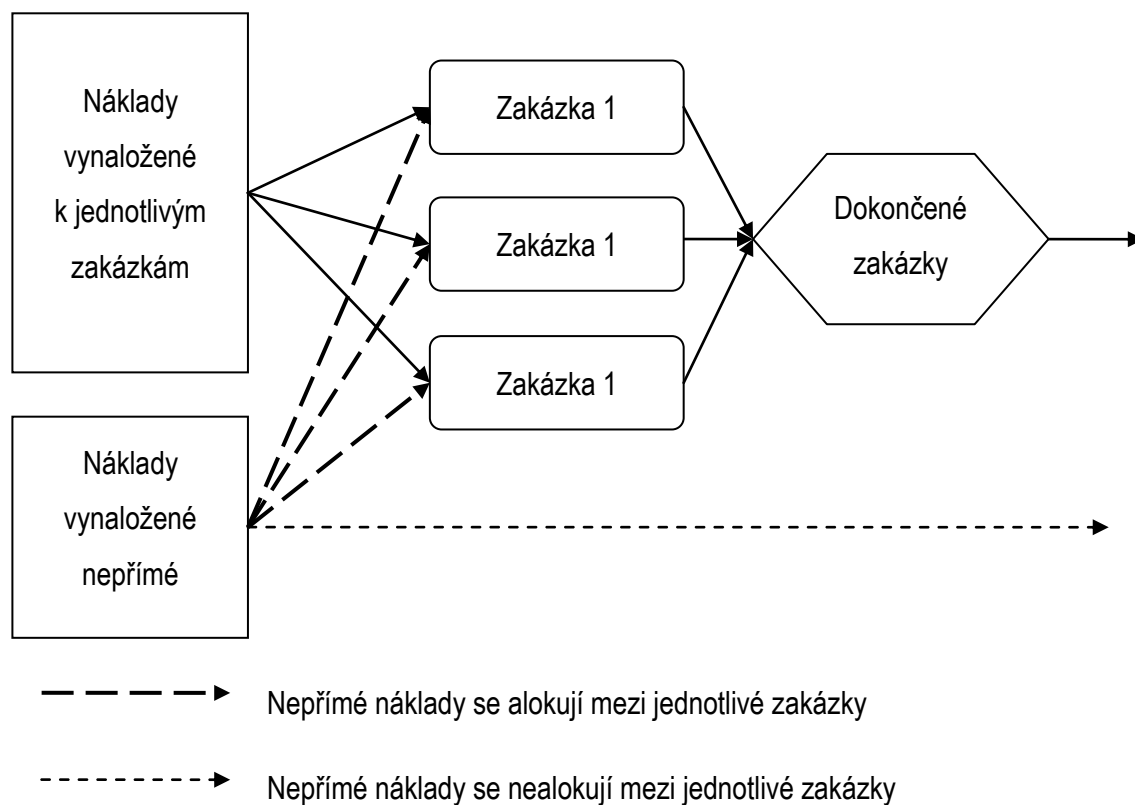


Zdroj: KRÁL, B., kol. *Manažerské účetnictví*. 3. doplněné a aktualizované vydání, s. 222.

Obr. 6 Stupňová metoda (obecné schéma)

Zakázková metoda

Uplatňuje se zejména v podnicích s heterogenní výrobou, kde se zhotovují výrobky nebo série výrobků podle individuálních požadavků zákazníků. Obecný model zakázkové metody je uveden na Obr. 7.



Zdroj: KRÁL, B., kol. *Manažerské účetnictví*. 3. doplněné a aktualizované vydání, s. 223.

Obr. 7 Zakázková metoda (obecné schéma)

Protože v případě sdružených výrob jsou náklady vynakládány na celý sdružený proces, nelze použít žádnou z výše uvedených metod. Hlavním cílem je v tomto případě poskytnout podklady pro řízení sdruženého procesu jako celku. Teprve následným, odvozeným úkolem je poskytnout podklady pro zjištění nákladů pro jednotlivé výrobky vyráběné sdruženým procesem. K tomuto zjišťování jsou používány sčítací a rozčítací metody.

3 Úloha controllingu v odpovědnostním řízení

V širším slova smyslu je možné chápat podnik jako systém, který lze charakterizovat těmito vlastnostmi¹⁰:

- podnik je sociálně technický systém, prvky podniku jsou lidé a technické prostředky a jejich součinnost je účelově zaměřená,
- mezi prvky existují vazby ve formě komunikačních a výrobních struktur,
- podnik je otevřený a komplexní systém, který neustále interaguje s okolím, je závislý na vlastnostech a chování okolí,
- je cílově zaměřený, své chování přizpůsobuje tak, aby bylo těchto cílů dosahováno v měnících se podmínkách okolí,
- je hospodářsky soběstačný, z dlouhodobého hlediska musí hospodařit minimálně tak, aby pokryl náklady.

Pro úspěšné řízení podniku je nezbytná analýza ekonomických i ostatních jevů a procesů existujících a probíhajících v podniku.

V zásadě je možné rozdělit celkový podnikový systém na systém prováděcí a řídicí. Prováděcí systém se zabývá v procesu výroby použitím zboží a osob, zahrnuje veškeré primární podsystémy podniku (výrobu, odbyt, nákup, výzkum, vývoj atd.) a dá se rozdělit na systém vztahující se ke zboží a personální systém. Systém zboží obsahuje jak hmotné, tak nehmotné reálné zboží orientované na vstup a výstup. Personální systém tvoří jednotlivci požadovaní na provedení práce. K řídicímu systému náleží sekundární podsystémy, které překrývají primární podsystémy a zajišťují přímou funkci řízení. Lze rozlišit tyto sekundární podsystémy:

- hodnotový systém,
- plánovací a kontrolní systém,
- informační systém,
- organizační systém,

¹⁰ ESCHENBACH, R. a kol. *Controlling*. 2. vydání. Praha: ASPI, 2004, s. 28. ISBN 80-7357-035-1.

- systém personálního řízení.

3.1 Funkce a proces řízení podniku

Řízení podniku je třeba chápat jako souhrn funkcí, které musí být v podniku naplněny, aby byl schopen samostatné existence. Aby mohl podnik dlouhodobě existovat, musí ovlivňováním a změnami být s to udržet rovnováhu v různých oblastech:

- finančně hospodářská rovnováha obsahuje požadavek brát v úvahu dlouhodobé požadavky majitelů vlastního kapitálu na vyplácení dividend,
- zbožně hospodářská rovnováha znamená odpovídat co možná nejlépe očekávání a požadavkům zákazníků,
- personálně hospodářská rovnováha zahrnuje to, že při tvorbě pracovních podmínek a pracovních náplní a při vyměřování příspěvků k výkonu budou naplněna očekávání spolupracovníků, společnosti a zákonodárce,
- informačně hospodářská rovnováha odpovídá požadavkům, aby se objektivní potřeba informací shodovala s příjmem informací vynucených okolními podmínkami.

Řízení podniku pak znamená včas identifikovat takové vývojové tendence, které ohrožují existenci podniku a signalizovat nutnost změn a uvádět do chodu preventivní opravné prostředky aby případně vůbec nedocházelo k výkyvům a ohrožením.

3.2 Úrovně řízení podniku

Koncepce řízení podniku rozlišuje mezi operativním, strategickým a normativním.

Normativní podnikové řízení

Normativní management se věnuje vytvoření obrazu, jak sám sebe podnik chápe, sestavení žebříčku základních hodnot a určuje zásady chování podniku vůči pracovníkům, zákazníkům, dodavatelům, konkurenci, státu apod.

Strategické podnikové řízení

Ve strategickém managementu jde o zajištění již existujících potenciálů a o vytváření nových potenciálů úspěchu. Přitom je třeba překonat nesoulad mezi aktuálními

schopnostmi a již existujícím vybavením podniku a zdroji na jedné straně a budoucími požadavky vyplývajícími z pokroku a konkurenčního boje na druhé straně.

Operativní podnikové řízení

Úlohou operativního managementu je, aby pokud možno nejlépe využil již existujících potenciálů úspěchu, jejich realizaci v likviditě a zisku.

3.3 Controlling a jeho úloha

Postavení, funkce a úloha controllingu je v různých společnostech chápána různě. V obecném smyslu je chápán jako metoda, jejímž smyslem je zvýšit účinnost systému řízení permanentním srovnáváním skutečného průběhu podnikatelského procesu se žádoucím stavem, vyhodnocováním odchylek a aktualizací cílů. Controlling je nástroj řízení, který má za úkol koordinaci plánování, kontrolu a zajištění informační datové základny tak, aby působilo na zlepšení podnikových výsledků.

Jak uvádí Synek¹¹, lze počátky controllingu vysledovat již u výrobních a dopravních podniků v USA na konci 19. století, kdy původní náplní práce controllerů byla správa finančních záležitostí. Postupem doby byly controllerům přisouzeny i další úkoly, a to zejména plánování a poradenství. V Evropě se myšlenka controllingu prosazuje od 50. let. S vývojem controllingu jako systému řízení se měnily a rozšiřovaly jeho funkce. V počátcích rozvoje plnil controlling funkci registrační – byl tedy zaměřen na sběr dat, jeho role byla pasivní. Dalším stupněm je aktivně orientovaný controlling, zaměřený na kontrolu hospodárnosti i na vypracování zlepšovacích návrhů, jde o tzv. navigační funkci. Nejvyšší vývojový stupeň představuje controlling orientovaný na řízení. Zde jde o vytvoření vlastního systému řízení, který pro řízení využívá všechny relevantní informace z oblasti plánování, kontroly a regulace podnikových aktivit. Jedná se o controlling v inovační a koordinační funkci.

¹¹ SYNEK, M. a kol. *Manažerská ekonomika*. 4. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 401. ISBN 978-80-247-1992-4.

3.4 Organizační začlenění controllingu

Jak je uváděno v různých zdrojích, neexistují pro začlenění controllingu do organizační struktury podniku ani pro vnitřní organizaci útvaru controllingu žádná závazná doporučení. Určení organizační podoby controllingu je situačně vyvozeno ze strategických zadání podniku.

Postavení controllingového oddělení je determinováno jak interními, tak externími faktory:

- nárůst množství, novosti a komplexnosti řešených problémů,
- velikost podniku,
- existující zásady řízení podniku,
- progresivita používaných informačních technologií,
- existující trh práce, zboží, peněz a kapitálu,
- politické, legislativní a sociální okolí,
- hospodářská struktura země.

Controlling jako štábní oddělení

Pokud je controllingu přisuzována pouze servisní funkce, spočívající v pomoci a tím ulehčení řízení, má být zařazen na pozici štábu. Controller pak bývá začleněn do osobního štábu vrcholového vedení, nejčastěji představenstva. Controller provádí svou činnost ve firmě bez potřeby vlastních liniových vazeb ve formě všeobecného štábu, který poskytuje služby ostatním manažerům. V tomto případě je třeba poznamenat, že funkce inovační a koordinační je naplněna velmi obtížně.

Controlling jako liniové oddělení

Úplné převzetí liniových úloh controllerem a posílení jeho liniového začlenění je odůvodnitelné především v krizových situacích. Controller opouští dosavadní pozici čistě poradního orgánu a stává se zodpovědným za přijatá rozhodnutí.

Controlling jako průřezová funkce

V tomto případě vzniká tzv. promotérský model, kde liniový vedoucí a controller tvoří dvojici promotérů, kteří realizují řízení jak po linii výkonové (liniový vedoucí), tak odborné (controller). Controllerovi jsou přiděleny určité příkazovací pravomoci, např.

v systémových otázkách plánování či kontroly s tím, že rozhodování pro předem vyčleněné situace probíhá společně s liniovou instancí. Též existuje možnost přidělit controllerovi právo veta v určitých záležitostech, souvisejících s jeho úkoly.

Externí controlling

V řadě menších a středních podniků není často zřízení controllingového oddělení ekonomicky výhodné, popř. není k dispozici kvalifikovaný personál. Pak se nabízí možnost využít dočasně či trvale služeb ekonomických poradců. Jednoznačnou výhodou je velmi nízká míra konfliktů s vedením podniku a rychlejší zavedení controllingového systému (ve srovnání s interním controllingem).

4 Odpovědnostní řízení nákladů ve společnosti UniControls a.s.

Společnost UniControls a.s. byla založena v roce 1991 skupinou inženýrů, specialistů pocházejících z bývalého Výzkumného ústavu automatizačních prostředků. Jednalo se o skupinu inženýrů – specialistů v oblasti průmyslových řídicích systémů s rozsáhlými zkušenostmi, získanými praxí ve vývoji a dodávkách technického a programového vybavení pro řízení technologických procesů.

Společnost byla založena jako společnost s ručením omezením a v počátcích neměla více než 20 zaměstnanců. Předmětem podnikání v té době byly především dodávky systémových řešení řídicích systémů v oblasti průmyslové automatizace. Vlastní výroba byla zanedbatelná, pro plánování a sledování nákladů nebyla používána žádná předepsaná metoda kalkulace, pro řízení společnosti postačovalo sledování údajů, především nákladů a výnosů z finančního účetnictví.

Postupem času se charakter společnosti změnil. Zvyšoval se objem realizovaných projektů, kromě dodávek systémových řešení rostl podíl prodeje vlastních výrobků, rostl podíl zaměstnanců, kteří se nepodílí přímo na realizovaných projektech (vývojoví pracovníci). Produktem jejich práce jsou výrobky, které jsou vyráběny a prodávány, ale specifická je skutečnost, že náklady na vývoj a výnosy z prodeje produktů nejsou realizovány v jednom plánovaném období.

4.1 Základní informace o společnosti

Předmětem podnikání jsou především činnosti zaměřené na:

- projekty a dodávky komplexních systémových řešení,
- projekty a dodávky průmyslových řídicích systémů pro náročné provozní podmínky a rozsáhlé provozy,
- komplexní dodávky řídicích a komunikačních systémů kolejových vozidel a jejich sestav,
- návrhy a výrobu prvků moderních kolejových vozidel,

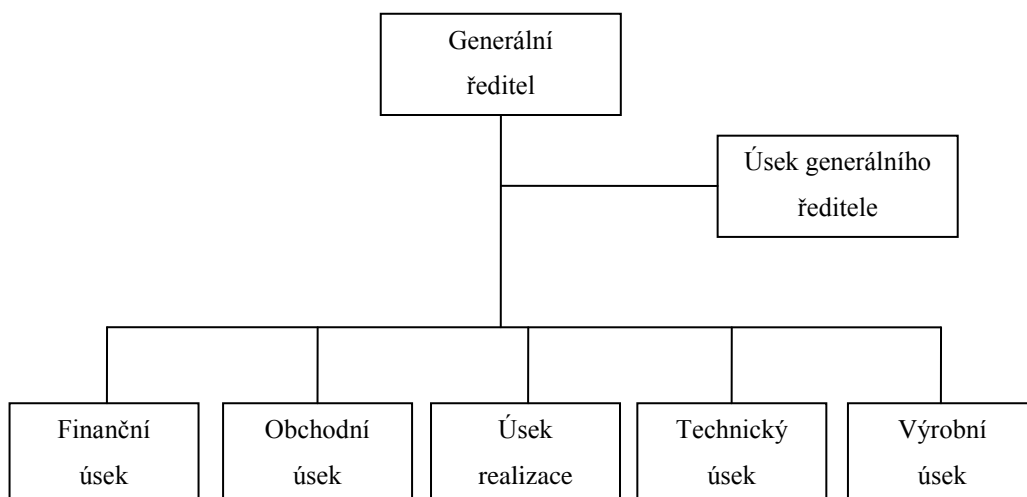
- vývoj a dodávky počítačových modulů, zařízení a programového vybavení pro komunikaci v průmyslu a dopravě,
- systémy pro telemetrii a přenos dat,
- rozvoj systémového programového vybavení a vývojových prostředků pro aplikační programy.

Vzhledem k charakteristice produktů jsou zákaznicky společnosti především velké podniky, obchodní příležitosti jsou velmi úzce spjaty s investičními strategiemi hlavních zákazníků. Z tohoto pohledu je třeba při sestavování plánů na další období vždy respektovat všechny dostupné informace o investičních záměrech hlavních zákazníků. V situaci, kdy struktura obchodních případů je taková, že většinu obratu tvoří malé množství velkých zakázek, je výpadek kterékoli z nich (ať už jej společnost může ovlivnit nebo ne) velmi obtížně nahraditelný.

Z pohledu charakteru dodávek je nutné upřesnit, že z celkového objemu fakturací (cca 430 mil. Kč v roce 2011) je přibližně jedna polovina realizována na zakázkových projektech a druhá na dodávkách výrobků. Výrobky jsou vyráběny v sériích o počtu maximálně několik set kusů, častější jsou případy sérií o počtech několika desítek kusů. Svým charakterem se jedná spíše o malosériovou až kusovou výrobu. Tomu odpovídá i skutečnost, že v úseku výroby je zaměstnáno kolem 10 % zaměstnanců. Další informace o společnosti jsou uvedeny v příloze A.

Organizační struktura

V současnosti zaměstnává podnik cca 150 zaměstnanců, kteří jsou členěni do jednotlivých úseků a dále do odborů, případně oddělení. Zjednodušené schéma organizační struktury je uvedeno na Obr. 8.



Zdroj: Interní materiály společnosti UniControls a.s.

Obr. 8 Organizační struktura společnosti

V rámci organizační struktury podniku jsou definovány následující hlavní činnosti a úkoly jednotlivých úseků.

Úsek generálního ředitele

Úsek je dále členěn na následující odbory a oddělení:

- oddělení sekretariátu,
- odbor lidských zdrojů a informační soustavy,
- odbor manažera kvality,
- odbor technické kontroly.

Činnosti, úkoly a odpovědnosti jsou zřejmé z názvů odborů a oddělení. Kromě pracovníků odboru technické kontroly se pracovníci úseku generálního ředitele nepodílejí přímo na realizaci obchodních zakázek a výrobě.

Finanční úsek

- odbor účetnictví, mezd, daní a financí,
- odbor plánování, analýz a controllingu,
- oddělení hospodářské správy.

I v tomto případě jsou úkoly a odpovědnosti zřejmé a ani pracovníci finančního úseku se nepodílejí přímo na realizaci obchodních zakázek a výrobě.

Obchodní úsek

Členění obchodního úseku:

- odbor obchodu dopravních systémů,
- odbor obchodu průmyslového řízení,
- odbor marketingu.

Hlavním úkolem obchodního úseku je sestavení obchodního plánu (plánu zakázek) a jeho naplnění. Odpovědnost obchodního úseku končí podpisem smlouvy, stanovením plánové nákladové kalkulace obchodního případu a jeho předáním do úseku realizace.

Dále je obchodní úsek odpovědný za provádění analýz trhu, dávání podnětů na vývoj nových produktů, a další aktivity spojené s produktovou strategií společnosti.

Technický úsek

Tento úsek je dále členěn na:

- odbor vývoje hardware,
- odbor vývoje software,
- oddělení plánování a archívu,
- oddělení technické podpory.

Úkoly pracovníků technického úseku lze rozdělit do několika skupin. Hlavním úkolem je především vývoj. Buď vývoj na zakázku, to znamená, že pracovníci vývoje pracují na úkolech, které vyplývají z konkrétních uzavřených kontraktů a obchodních případů nebo vývoj v rámci technického rozvoje, to znamená, že cílem vývoje je nový produkt, který bude vyráběn a prodáván v rámci očekávaných a plánovaných obchodních případů v budoucnosti. Dále zabírá nemalou kapacitu vývojových pracovníků údržba stávajících produktů a řešení drobných a operativních požadavků zákazníků.

Úsek realizace

Členění úseku realizace:

- oddělení evidence a plánování zakázek,

- oddělení projekce,
- oddělení zakázek opakované výroby,
- odbor řídicích systémů voda a energetika,
- odbor řídicích systémů plynárenství,
- odbor stacionárních dopravních systémů,
- odbor vývoje dopravních aplikací,
- odbor servisu.

Úkolem pracovníků úseku realizace je převzít od obchodního úseku zadání a další dokumentaci obchodního případu (nabídku, plánovou nákladovou kalkulaci (rozpočet), objednávku nebo smlouvu a případně další podklady) a zajistit jeho realizaci. Obchodní případy mohou být v zásadě dvojího charakteru, podle kterého se liší další postup.

Zakázka opakované výroby nebo zboží

Hlavním rysem je, že zrealizování spočívá v objednání výroby výrobků nebo nákupu zboží u výrobního úseku, sledování termínů a zajištění expedice a fakturace zákazníkovi.

Realizační projekt

V tomto případě je typické, že zrealizování vyžaduje odbornou činnost, vyvolanou právě tímto projektem a potřebnou pouze pro tento projekt. V těchto případech je určen vedoucí projektu a jeho úkolem je naplánovat realizaci, specifikovat požadavky na součinnost pracovníků technického úseku, zadat požadavky na výrobu a nákup do výrobního úseku a zajistit provedení všech dodávek a činností souvisejících s realizací projektu.

Princip a metodika je shodná jak pro projekty, znamenající pár hodin práce jednoho pracovníka tak pro rozsáhlé projekty, trvající i několik let a které znamenají plánování a sledování nákladů v objemech řádů desítek miliónů korun.

Servis

Úkolem odboru servisu je přijímat požadavky na záruční i mimozáruční opravy a provádět je. Při této činnosti jsou sledovány náklady na opravy. Informace o poruchovosti a nákladech členěné podle různých kategorií jsou poskytovány pro vyhodnocení ostatním úsekům.

Výrobní úsek

Výrobní úsek sestává ze dvou odborů:

- odbor výroby,
- odbor nákupu.

Úkolem výrobního úseku je plánování a zajišťování výroby. Výroba je zahájena na základě interní objednávky spotřeby, zadané do informačního systému z úseku realizace. Standardní průběh je takový, že pracovník plánování výroby zadá do informačního systému požadavky na zajištění potřebného materiálu a komponent a po potvrzení termínů jejich dodání a s ohledem na kapacity zdrojů ve výrobě provede detailní naplánování termínů výroby. Poté je potvrzen termín výroby v informačním systému. Zodpovědnost výroby končí předáním výrobku na sklad hotových výrobků.

V některých případech jsou požadavky pouze na dodávky nakupovaného zboží. Postup je analogický. Je provedeno objednání a potvrzení očekávaného termínu dodání prostřednictvím informačního systému. Vlastní nákup zajišťuje odbor nákupu a jeho zodpovědnost končí předáním zboží na sklad a povinností informovat interního objednatele, že je zboží připraveno k vyskladnění.

Výše uvedený přehled je zjednodušený, ve skutečnosti je výčet zodpovědností a prováděných činností v každém úseku bohatší a složitější, ale pro orientaci v dalším textu je dostatečný.

4.2 Finanční účetnictví a informační systém

V současné době je pro účely finančního účetnictví implementován informační systém Microsoft Dynamics NAV a to ve verzi 5.0 (dále jen IS NAV). Jeho nasazení probíhalo v letech 2006 a 2007.

Již od počátku analýz byly brány v úvahu požadavky, související s manažerským účetnictvím. Původní záměr byl, aby implementace pokryla požadavky na operativní řízení podniku a to jak z pohledu finančního, tak z pohledu manažerského. Zároveň byl brán v úvahu fakt, že potřeba zvažovat, kdy je vhodnější požadovat úpravy informačního systému podle požadavků zákazníka a kdy je vhodnější přizpůsobit zavedené postupy

v podniku vlastností a funkcí informačního systému. I když se to zdá na první pohled nelogické, zkušenosti ukazují, že v mnoha případech je vhodnější druhá varianta. Často se ukazuje, že funkce standardně implementované do informačního systému vycházejí z praktických zkušeností získaných dodavatelem při předchozích aplikacích a jejich akceptování je ve výsledku efektivní. Druhým důvodem je skutečnost, že úpravy informačního systému, prováděné podle požadavků zákazníka prodražují jeho údržbu a prodražují a prodlužují přechody na nové verze, kterým se nelze v praktickém používání vyhnout.

Nákladová střediska, pravidla účtování a kontroly nákladů

Z pohledu odpovědnostního řízení nákladů jsou data v IS NAV pořizována tak, aby bylo možno plánovat a sledovat náklady i výnosy příslušné jednotlivým odpovědnostním střediskům. Členění na střediska v podstatě odpovídá organizační struktuře podniku a je uvedeno v Tab. 3.

Tab. 3 Přehled nákladových a výnosových středisek v IS NAV

Kód střediska	Název střediska
100	Úsek generálního ředitele
101	Odbor technické kontroly
102	Obchodní úsek
103	Odbor informační soustavy
104	Plánování ,analýzy, controlling
105	Odbor manažera kvality
106	Odbor právní a lidských zdrojů
107	Odbor lidských zdrojů a informační soustavy
108	Oddělení IS
200	Technický úsek
201	Odbor vývoje HW
202	Odbor vývoje SW
203	Odbor vývoje SW - Ostrava
204	Středisko Vývoj přístrojů
205	Středisko Obchod dopravních systémů
206	Odbor nákupu
207	Odbor výroby
208	Středisko vývoj SW - Zlín
210	Vývoj SW1
211	Projektový management
212	Odbor servisu
280	Manka, přebytky, likvidace výroby a MTZ

Kód střediska	Název střediska
297	Přímé náklady a výnosy - Servis
298	Jednicové náklady - Výroba
299	Jednicové náklady TU
300	Finanční úsek
301	Středisko Správa počítačové sítě
302	Oddělení hospodářské správy
303	Středisko provozní
304	Středisko materiálového zásobování
305	Odbor účetnictví, mezd, daní a financí
306	Odbor plánování, analýz a controllingu
400	Úsek realizace
401	Středisko Oddělení servisu
402	Odbor průmyslových ŘS - voda, energetika
403	Odbor průmyslových ŘS - plynárenství
404	Odbor průmyslových ŘS Stacionární dopravní systémy
405	Středisko Obchod průmyslových systémů
406	Středisko Bratislava
407	Oddělení projekce
408	Odbor realizace dopravních aplikací
499	Jednicové náklady UI
600	Obchodní úsek
601	Odbor marketingu
602	Odbor obchodu dopravních systémů
603	Odbor obchodu průmyslového řízení
604	OS Bratislava - podpora prodeje v SR

Zdroj: Interní materiály společnosti UniControls a.s.

Každá nákladová i výnosová položka, zaúčtovaná v informačním systému, je zaúčtována s vyplněnou dimenzí *číslo střediska*. Každé středisko má určeno zodpovědného pracovníka, kterým je vedoucí příslušného střediska a který každou účtovanou položku schvaluje. Vedoucí středisek dále mají přístup k účtovaným položkám a mohou kdykoli stav na příslušných účtech ověřit. Při kontrole mají přístup k detailům účtovaných položek. Účtová osnova je standardní soustava syntetických účtů dělená na podrobnější analytické účty.

Díky přístupným detailům je možno provádět kontrolu velmi detailně a přitom efektivně. Zvláštní postavení mají účty 298, 299 a 499. Tyto účty nejsou přiřazeny žádnému odpovědnostnímu středisku v organizační struktuře, ale jsou určeny pro účtování položek souvisejících s realizací projektů, a to jak interních (vývojových), tak především projektů

obchodních. Všechny položky účtované s těmito dimenzemi čísla střediska mají při účtování dále vyplněny položku číslo projektu. Odpovědnost za náklady a výnosy těchto položek má vždy vedoucí příslušného projektu. Pro tyto položky a vedoucí projektů platí stejná pravidla pro přístup k informacím o zaúčtovaných položkách pro účely kontroly a vyhodnocování projektů.

Jak uvidíme níže, jsou náklady účtované na střediska 298, 299 a 499 náklady jednicové a náklady účtované na ostatní střediska náklady režijní.

4.3 Výroba a kalkulace nákladů na výrobky

Výroba představuje v organizační struktuře samostatný úsek, jehož úkolem je přijímat požadavky na výrobu výrobků a nákup zboží a zajistit, aby výrobky byly v požadovaném čase, požadované kvalitě a za vynaložení očekávaných nákladů k dispozici na skladě expedice.

K plánování a sledování nákladů na výrobky je zaveden kalkulační systém. Před zahájením výroby je v rámci konstrukční a technologické přípravy výroby zpracována plánová kalkulace. Plánová kalkulace obsahuje jednak jednicové náklady na výrobu jednoho kusu výrobku celkem a režijní náklady. Režijní náklady jsou kalkulovány tak, aby pokryly veškeré režijní náklady výrobního úseku při vyprodukování plánovaného ročního objemu výrobků v očekávané struktuře.

Náklady jsou na výrobky plánovány a sledovány v těchto kategoriích:

Materiálové náklady

Jedná se o přímý materiál, který je spotřebován do výrobku. U plánové kalkulace jsou určeny z konstrukční rozpisky výrobku, cena je kalkulována buď jako skladová cena u položek, které podnik v okamžiku tvorby kalkulace nakupuje, nebo tržní cena zjištěná oddělením nákupu při tvorbě rozpisky u nově nakupovaných položek. Výsledná kalkulace materiálových nákladů vzniká zaúčtováním spotřeb materiálových položek, které jsou v okamžiku spotřeby oceněny aktuální skladovou cenou.

Kooperace

V průběhu výroby je běžné, že některé výrobní operace provádí kooperant. Typicky například osazování desek plošných spojů, kdy kooperant obdrží desky plošných spojů,

elektronické součástky a na svém technologickém zařízení provede osazení a kontrolu a sestavený polotovár dodá zpět. V plánové kalkulaci je uvedena cena, která je u stálého kooperanta obvyklá. U nového kooperanta je kalkulována cena, která je většinou předběžně vyjednána. Do výsledné kalkulace jsou účtovány skutečné náklady v okamžiku zaúčtování došlé faktury od kooperanta na příslušnou výrobní zakázku.

Přímé mzdy

Jedná se o mzdy jednicových pracovníků, kteří se přímo podílejí na výrobě výrobku. Plánován i sledován je čas výkonu pracovníka, potřebný na provedení požadovaných operací. Plánovaný čas jednotlivých úkonů je stanoven v technologickém postupu, který je zpracován ve fázi konstrukční a technologické přípravy výroby. Plánované hodiny jsou oceněny sazbou, kde rozvrhovou základnou je součet všech plánovaných jednicových hodin na všechny výrobky, které je plánováno vyrobit v kalkulovaném období.

Energie

Vzhledem k charakteru a nízké energetické náročnosti výroby není spotřeba energie plánována jako jednicová položka, ale je zahrnuta do režijní spotřeby.

Materiálová přírážka

Přirážka pokrývá režijní spotřebu oddělení nákupu. Rozvrhovou základnou je plánovaná hodnota materiálu spotřebovaná do výroby v kalkulovaném období vyjádřená v očekávaných nákupních cenách navýšená o očekávanou hodnotu materiálu spotřebovaného na projekty.

Režie výroby

Kalkulovaná režie výroby pokrývá režijní spotřebu výrobního úseku mimo oddělení nákupu. Rozvrhovou základnou je plánovaná hodnota materiálu spotřebovaná do výroby v kalkulovaném období vyjádřená v očekávaných nákupních cenách. Rozvrhová základna je totožná s rozvrhovou základnou pro přímé mzdy.

Výsledkem uvedené kalkulační metody je určení nákladových cen výrobků, které jsou dále využívány při stanovení prodejních cen. Problematika stanovování prodejních cen

bude analyzována dále, nyní je pouze vhodné zdůraznit, že kalkulovaná nákladová cena výrobků pokrývá vlastní náklady výroby, ovšem za předpokladu, že roční objem výroby se nebude výrazně lišit od plánovaného, který byl použit pro stanovení sazeb jednicových mezd, režie výroby a materiálové přírážky.

Hodnoty vlastních nákladů výroby, v terminologii společnosti nazývané „nákladová cena výrobku“ jsou udržovány aktuální v informačním systému spolu s dalšími údaji, které většinou potřebuje obchod při sjednávání obchodních případů, jako např. průměrná doba výroby apod. Hodnoty jsou aktualizovány systematicky jednou ročně a kromě stanovení sazeb a přírážek, které vycházejí z plánu na následující období, jsou zároveň porovnávány plánové a skutečné hodnoty kalkulovaných položek přímých nákladů. V případě oprávněných příčin (změna nákupních cen materiálových položek a kooperací nebo úspora skutečně potřebné práce oproti plánované), jsou plánové kalkulace upraveny.

4.4 Proces realizace projektů, plánování a sledování nákladů

Jak uvádí Svozilová¹², projekt je jakýkoli sled aktivit a úkolů, který má:

- dán specifický cíl, který má být jeho realizací splněn,
- definováno datum začátku a konce uskutečnění,
- stanoven rámec čerpání zdrojů potřebných pro jeho realizaci.

Jak již bylo uvedeno výše, pak veškeré obchodní případy, které vyžadují činnost, která je specifická a potřebná pro splnění požadavku zákazníka (činnost na zakázku) je v podniku chápána a řízena jako realizační projekt, který má veškeré atributy projektu z pohledu terminologie projektového řízení.

Proces realizace projektů spadá do odpovědnosti úseku realizace, přestože vlastní proces začíná mnohem dříve, v obchodním úseku. Základem pro úspěšné ukončení obchodního případu (projektu) je přesné vyspecifikování předmětu (cíle) a pokud možno přesné stanovení očekávaných nákladů potřebných pro jeho splnění.

Čím přesněji jsou stanoveny náklady na realizaci projektu, tím přesněji může pracovník obchodu pracovat s prodejní cenou (snižování prodejní ceny zvyšuje

¹² SVOZILOVÁ, A. *Projektový management*. První vydání. Praha: Grada Publishing, 2006, s. 22. ISBN 80-247-1501-5.

konkurenceschopnost produktu), a tím nižší je riziko, že skutečný ekonomický výsledek realizace bude horší než očekávaný.

Pro stanovení nákladů na realizaci projektů je používán typový kalkulační vzorec ve struktuře:

1. přímý materiál,
2. přímé mzdy,
3. výrobky,
4. kooperace,
5. cestovné,
6. výrobní režie,
7. materiálová přírážka.

Přímý materiál

Jedná se o materiál, který bude nakoupen v rámci realizace projektu a bude spotřebován přímo při realizaci, nikoli jako materiál, který bude použit do výrobků v rámci vlastní výroby. Typicky se jedná o čidla, kabely, počítače, monitory apod. V rámci nabídkové kalkulace jsou používány buď ceny tržní, nebo ceny předem sjednané (v případech, kdy se jedná o významné dodávky a pro konkrétní zakázku je sjednávána individuální cena)

Přímé mzdy

Práce jednicových pracovníků realizace a vývoje, která bude vynaložena v průběhu realizace. Práce je oceněna sazbami přímých mezd stanovenými zvlášť pro úseky realizace a vývoje. Metodice výpočtu sazeb přímých mezd bude věnován prostor dále.

Výrobky

Položka obsahuje úplné náklady výroby (výrobní náklady) všech výrobků vlastní výroby, které budou spotřebovány v průběhu realizace.

Kooperace

Hodnota všech kooperací, které budou objednány k tíži projektu při jeho realizaci. Ceny jsou buď předjednané předem (u významných kooperací, kde náklady ovlivňují kalkulaci projektu), nebo je používán odhad ceny tržní, vycházející z předchozích zkušeností.

Cestovné

Vzhledem k tomu, že jednotlivé projekty se významně liší v nákladech na cestovné, jsou tyto nákladové položky kalkulovány jako přímé (variabilní) náklady, spojené s realizací konkrétního projektu.

Výrobní režie

Kalkulovaná sazba výrobní režie je vypočtena zvlášť pro úseky realizace a vývoje. Rozpočítávány jsou veškeré režijní náklady úseků vývoje a realizace. Nejvýznamnějšími položkami jsou mzdové náklady režijních pracovníků úseků. Rozvrhovými základnami jsou vždy součty všech jednicových hodin všech jednicových pracovníků úseku za kalkulované období.

Materiálová přírážka

Procento režijní přírážky je používáno stejné, jaké bylo vypočteno při plánování úseku výroby.

Při zpracování podkladů pro vyjednání obchodního případu zpracuje zodpovědný pracovník obchodu nákladový rozpočet. Nákladový rozpočet může mít různou formu. Zpravidla vychází z projektové dokumentace a jiných podkladů a cílem je aby obsahoval všechny nákladové položky, které bude nezbytné při realizaci uhradit. Forma a rozsah připravených podkladů jsou velmi různorodé, záleží na podkladech, rozsahu projektu i zvyklostech pracovníka, který kalkulaci provádí. Ve všech případech je třeba vyplnit jednotný formulář kalkulace, aby bylo možno údaje dále zpracovávat a jednoznačně interpretovat.

Příklad zpracované kalkulace je uveden v Tab. 4.

Tab. 4 Příklad zpracované nákladové kalkulace projektu

Plán nákladů na zakázku

	Výrobní režie	748 192,00 Kč
	Materiálová režie	40 798,00 Kč
	Jednicové mzdy	889 860,00 Kč
	Materiálové náklady	411 567,00 Kč
	SHV	1 415 517,00 Kč
	Kooperace	1 191 400,00 Kč
	Cestovné	8 910,00 Kč
	Ostatní přímé náklady	- Kč
	Úplné náklady celkem	4 706 244,00 Kč

Rozpočet nákladů :

Hlavní zakázka

ÚR	Práce (hod)	153
	Jednicový materiál	411 567,00 Kč
	Kooperace	1 191 400,00 Kč
	Jednicové cestovné	8 910,00 Kč
	Vnitropod.výkony (SHV)	1 415 517,00 Kč
Projektování		
ÚR	Práce (hod)	619
SW procesní		
ÚR	Práce (hod)	241
SW operátorský		
ÚR	Práce (hod)	141
Uvedení do provozu		
ÚR	Práce (hod)	782
Výroba		
VYR	Práce (hod)	280
	Jednicový materiál	- Kč
	Kooperace	- Kč
	Jednicové cestovné	- Kč
	Vnitropod.výkony (SHV)	- Kč
	Ostatní přímé náklady	- Kč
Vývoj (suma úkolů)		
TU	Práce (hod)	140
	Jednicový materiál	- Kč
	Kooperace	- Kč
	Jednicové cestovné	- Kč
	Vnitropod.výkony (SHV)	- Kč
	Ostatní přímé náklady	- Kč

Zdroj: Interní materiály společnosti UniControls a.s.

Nákladová kalkulace projektu je spolu s technickou specifikací nabídky a vlastní nabídkou součástí povinné dokumentace nabídky. Tato dokumentace je následně přezkoumána v úsecích realizace, vývoje i výroby a to z pohledu plánovaných nákladů, dostupnosti zdrojů, požadovaných termínů i jiných možných rizik.

Je – li úspěšně ukončena obchodní fáze projektu uzavřením smlouvy o dílo nebo potvrzením objednávky, je projekt předán k realizaci do úseku realizace.

Protože mezi přezkoumáním nabídkové dokumentace a vlastní realizací zakázky může uplynout dlouhá doba (někdy i mnoho měsíců) a protože před zahájením realizace může dojít ke změně nákladových položek (práce, u kterých bylo počítáno s realizací vlastními silami, mohou být například realizovány nakoupením kooperací, třeba z kapacitních důvodů) provede vedoucí zakázky kontrolu a případné úpravy nákladového rozpočtu podle aktuálních podmínek.

Dále provede vedoucí zakázky naplánování finálních nákladových položek do tzv. zakázkového listu.

Na titulní straně zakázkového listu jsou uvedeny základní údaje o projektu:

- název projektu,
- číslo smlouvy nebo potvrzení objednávky,
- zákazník,
- číslo nabídky a nabídkové kalkulace,
- vedoucí projektu za realizaci,
- zodpovědný pracovník za obchodní úsek,
- zodpovědný pracovník za úsek vývoje,
- datum zahájení projektu,
- plánované datum ukončení projektu,
- hlavní ekonomické údaje projektu (výnosy, náklady).

Dále provede rozložení plánovaných nákladů a výnosů do času po měsících. Takto rozplánovaný projekt potom slouží jako podklad pro získávání dalších údajů. Zejména plánování lidských zdrojů, plánování významných příjmů a výdajů do operativního plánu cash flow podniku a sestavování výhledu výsledků hospodaření podniku na následující období.

Příklad naplánování projektu v zakázkovém listu je uveden v Tab. 5.

Tab. 5 Příklad naplánování projektu v zakázkovém listu

H2506		Nákladová kalkulace nabídky	Plán nákladů a fakturace	I-12	II-12	III-12	IV-12	V-12	VI-12
Fakturace		10 750 285	10 750 285				1 575 029		1 575 029
	Výrobní režie [Kč]	2 516 982	2 077 038		156 530	141 479	177 602	174 592	174 592
	Materiálová režie [Kč]	33 983	65 617				65 617		
	Jednicové mzdy [Kč]	2 525 400	2 684 100		202 280	182 830	229 510	225 620	225 620
	Mat. náklady [Kč]	667 516	667 516				667 516		
	SHV [Kč]	0	0						
	Kooperace [Kč]	0	0						
	Cestovné [Kč]	3 014 600	2 200 000		100 000	100 000	100 000	100 000	100 000
	Ostatní přímé n. [Kč]	0	0						
	Úplné n. celkem [Kč]	8 758 481	7 694 271		458 810	424 309	1 240 245	500 212	500 212
H2506	Práce (hod)	1 400	1 400		200	150	110	100	100
Projektování	Práce (hod)								
SW procesní	Práce (hod)	1 000	1 000		160	160	160	160	160
SW operátorský	Práce (hod)	1 000	1 000		160	160	160	160	160
Uvedení do provozu	Práce (hod)	3 500	3 500				160	160	160

Zdroj: Interní materiály společnosti UniControls a.s.

Poznámka: Časová část tabulky obsahuje pro přehlednost pouze část naplánovaných nákladů.

Po naplánování projektu do formy zakázkového listu jej předloží vedoucí projektu na zakázkovou komisi. Zde je posuzováno, zda změny nákladů provedené vedoucím projektu jsou relevantní a zda nedochází ke kolizím požadavků na další zdroje podniku v souvislosti s ostatními projekty. Následně je projekt schválen. Náklady, uvedené v této schválené verzi se stávají **realizační kalkulací** projektu.

Schválení projektu je dokladováno podpisy odpovědných pracovníků na titulní straně. Tím se stává realizační kalkulace pro vedoucího projektu závazná a podle jejího dodržování je vedoucí projektu hodnocen. Změna realizační kalkulace je možná jedině při změnách zadání projektu, to znamená při uzavírání dodatků smluv, sjednávání více a méněprací v rámci realizace. Změna realizační kalkulace podléhá stejné schvalovací proceduře jako schvalování základní realizační kalkulace projektu.

Zahájení projektu před uzavřením smluvního vztahu

Protože v mnoha případech není možné čekat se zahájením realizace projektu až na uzavření smluvního vztahu (podepsání SoD nebo obdržení objednávky), je zaveden mechanismus zahájení projektu před podpisem smlouvy. Příčiny jsou různé, někdy jsou to administrativní průtahy na straně zákazníka, někdy jsou to dlouhé dodací lhůty požadovaných komponent, někdy je to stav, kdy je momentálně dostupná vývojová kapacita a pravděpodobnost získání zakázky v budoucnu je vysoká.

Principy a postupy jsou shodné, pouze při schvalování zakázkového listu jsou stanoveny a na zakázkovém listu uvedeny limity nákladů, které je možné vynaložit před podepsáním SoD.

Průběh realizace projektu

Během realizace projektu má jeho vedoucí k dispozici údaje o skutečně nabíhajících nákladech a v pravidelných intervalech (1x měsíčně) provádí aktualizaci budoucích hodnot v zakázkovém listu. Výsledkem sčítání aktuální skutečnosti a upraveného výhledu je operativní kalkulace projektu, která slouží jak vedoucímu projektu k operativnímu řízení tak k reportování dat.

Po ukončení projektu je jeho vedoucí povinen vypracovat dokument Vyhodnocení projektu. V něm je povinen provést vyhodnocení z pohledu dodržení kvality, času i nákladů a uvést i další skutečnosti, které by mohly být důležité při realizaci dalších obdobných obchodních případů.

V rámci hodnocení je povinen uvést souhrnná čísla za:

- nabídkovou kalkulaci,
- realizační kalkulaci,
- výslednou kalkulaci.

V komentáři zopakuje příčiny odchylek realizační kalkulace od nabídkové kalkulace a uvádí hlavní příčiny odchylek výsledné kalkulace od realizační kalkulace. Smyslem komentování příčin odchylek je kromě získávání podkladů pro hodnocení realizace a práce vedoucího projektu také poskytování zpětné vazby ostatním pracovníkům, kteří tvoří kalkulace projektů tak, aby budoucí kalkulace mohly být přesnější a blíže k očekávané realitě.

Rozdělení odpovědností obchodu a realizace

Uvedený postup je výsledkem snahy jednoznačně definovat odpovědnosti pracovníků obchodu a realizace za hospodářské výsledky jednotlivých obchodních případů – projektů. Kritérium posuzování výsledků obchodu je rozdíl **prodejní ceny** a nákladů daných **nabídkovou kalkulací**, zatímco výsledkem hodnocení realizace je hodnocení rozdílu **realizační kalkulace** a **výsledné kalkulace** (skutečných nákladů).

Uvedené rozdělení odpovědností je logické a věcně správné, přesto jeho uplatnění není bezproblémové. Hlavním problémem je, že každý projekt je jedinečné dílo a odhad nákladovosti záleží ve velké míře na zkušenostech z předchozích obdobných případů a odborných znalostech odpovědných pracovníků. Jsou případy, kdy jsou rizika podcenění plánovaných nákladů velká v případech, kdy z důvodů konkurenčního boje musí obchod pracovat s minimálními maržemi, roste riziko, že výsledek projektu bude ztrátový.

Při sestavování nabídkové kalkulace úzce spolupracují pracovníci obchodu a realizace, kteří v tu chvíli mají do jisté míry a z jistého pohledu protichůdné zájmy. Zájmem pracovníka obchodu je sestavit nabídkovou kalkulaci co nejnižší. Jednak proto, že nízká nabídková kalkulace mu umožní více manipulovat s nabídkovou cenou a tím třeba zvýšit šance na úspěch ve výběrovém řízení a jednak tím zlepšuje hodnotu ukazatele, za který je hodnocen a odměňován. Naproti tomu zájmem pracovníka obchodu je sestavovat nabídkový rozpočet opatrněji, počítat s negativními vlivy a dopady různých rizik. Jakmile

je jednou nabídková kalkulace schválena, jakékoli překročení nákladů například z důvodů podcenění pracností zhoršuje hodnotu ukazatele, za který je hodnocen.

Objektivní posouzení je obtížné a finální rozhodnutí je prováděno na zakázkové komisi jako kolektivní rozhodnutí.

4.5 Náklady ve vývoji

Společnost UniControls a.s. po celou dobu svého působení na trhu působí v oblasti inovací, v uvádění nových výrobků na trh, prosazování technicky moderních řešení. Tato strategie je náročná na oborové specialisty a pracovníky vývoje.

Vývojoví pracovníci společnosti jsou soustředěni v technickém úseku. Z pohledu řízení nákladů se řízení nákladů projektů vývoje nijak významně neliší od řízení nákladů projektů v úseku realizace, přesto je zde několik významných rozdílů. Základním shodným rysem je projektové řízení. Vývojové práce probíhají v rámci vývojových projektů, jejichž vedení je shodné s projekty v úseku realizace. Nabídková kalkulace je zde nahrazena zadávací specifikací projektu, kde jsou mimo jiné uvedeny údaje, potřebné pro vyhodnocení ekonomiky vývojového projektu (studie návratnosti). Obvykle jsou zde minimálně uvedeny:

- odhad prodejní ceny vyvíjeného produktu,
- odhad prodaných množství v jednotlivých letech,
- odhad výrobní ceny (vlastních nákladů výroby),
- odhad jednorázových nákladů na vývoj a přípravu výroby.

Materiál je posouzen na zakázkové komisi a v případě schválení je spuštěna etapa vývoje. Z procesního hlediska je postup stejný jako v případě realizace obchodních zakázek. Je vypracován stejný zakázkový list. Podstatným rozdílem je, že projekt vývoje obsahuje pouze jednorázové náklady a neobsahuje žádné fakturace.

Shodně s již uvedeným postupem je určen vedoucí projektu a zcela shodně probíhá jeho periodická kontrola a závěrečné vyhodnocení.

Pracovníci úseku vývoje tedy pracují jednak na realizačních projektech, pro které je uzavřena smlouva se zákazníkem a dále na vývojových projektech, který je spuštěn na základě schválené interní zadávací specifikace.

Tato skutečnost má často vliv na průběhy realizace. V případech kolizí a přetížení zdrojů (vývojových pracovníků) jsou upřednostňovány realizační projekty, protože se k nim váží pevně dané smluvní termíny a sankce za jejich neplnění. Pokud je tento stav dlouhodobý, vede k prodloužení termínů vývoje nových výrobků a následně má negativní vliv na úspěšnost obchodních aktivit společnosti v budoucnosti, protože se projeví nedostatek inovovaných výrobků a produktů. Stanovování priorit projektů je obtížné.

4.6 Náklady v ostatních odpovědnostních střediscích

Náklady ostatních odpovědnostních středisek jsou náklady fixní, nesouvisející přímo a měřitelně s realizací konkrétních obchodních zakázek. Náklady jsou průběžně sledovány odpovědnými pracovníky a controllingem. Jejich naplánování lze ve srovnání s náklady na realizaci projektů a vývoje provádět poměrně přesně, odchylky skutečných hodnot nebývají významné. To ovšem nijak nesnižuje potřebu tyto náklady pečlivě plánovat a sledovat.

4.7 Proces plánování

Proces plánování je ve společnosti UniControls a.s. rozdělen do několika částí. Základním zadáním pro sestavování dílčích plánů je sestavený strategický střednědobý plán, který je nedílnou součástí vydané strategie společnosti. Jsou v něm uvedeny hlavní tržní segmenty rozdělené podle produktů, zákazníků a teritorií a očekávané hodnoty tržeb v jednotlivých segmentech.

Na základě střednědobého strategického plánu je každoročně sestavován závazný plán na následující rok. Tento plán, označovaný jako roční plán společnosti je dále rozpracováván a výsledkem je úplný finanční plán pro jednotlivá odpovědnostní střediska na plánované období.

Celý proces je vícekolový, protože je třeba sladit požadované a dostupné kapacity pracovníků. Cílem je celý plán sestavit tak, aby byl sice náročný, ale aby cíle byly splnitelné a zároveň byly naplněny základní ekonomické ukazatele výkonnosti podniku zadané akcionáři. Souhrn zadaných ukazatelů (tzv. premisy) je součástí dlouhodobé strategie společnosti.

Proces sestavení ročního plánu spočívá v postupném vytváření dílčích plánů, které se navzájem ovlivňují.

Sestavení obchodního plánu

Obchodní plán na plánované období je základem pro sestavování dalších plánů. Je to v podstatě plán prodeje, kde jsou k jednotlivým projektům odhadnuty přímé náklady v jednotlivých položkách používaného kalkulačního vzorce včetně odhadovaných požadavků na požadované kapacity přímých (jednicových) pracovníků.

Ke každé položce obchodního plánu je uvedeno:

- produktová skupina,
- teritorium,
- zákazník,
- název zakázky,
- tržba,
- náklady – výrobky (v hodnotách vlastních nákladů výroby),
- materiálové náklady (mimo materiálu pro vlastní výrobu),
- kooperace (mimo kooperací pro vlastní výrobu),
- cestovné,
- jednicová práce (v hodinách).

Položky v obchodním plánu jsou pro další posuzování zařazeny do jedné z kategorií

- zakázky, na které je uzavřen smluvní vztah, jsou jisté,
- konkrétní zakázky, které jsou velmi pravděpodobné, jsou známy investiční záměry zákazníka a riziko jejich nezískání je nízké. Většinou se jedná o tradiční zákazníky a pokračování dlouhodobých obchodních vztahů a nehrozí vniknutí konkurence,
- konkrétní zakázky, které představují reálnou obchodní příležitost, ale jejich získání je ohroženo například konkurenčním bojem nebo nejistou investiční politikou zákazníka,
- ideové zakázky, které vyjadřují plán dosáhnout v sumě plánovaných ekonomických výsledků v daném segmentu.

Sestavení plánu vývoje

Sestavení plánu vývoje je v postatě velmi podobné sestavení obchodního plánu s tím rozdílem, že nejsou plánovány obchodní případy ale vývojové projekty.

Portfolio plánovaných projektů vývoje vychází se střednědobého a dlouhodobého strategického plánu společnosti a jejich realizace je základem pro úspěšnou obchodní strategii v budoucích obdobích. Omezování rozsahu plánovaných vývojových projektů na úkor přesouvání kapacit do realizačních projektů je sice lákavé z pohledu ekonomických výsledků plánovaného období, ale kontraproduktivní z pohledu dlouhodobého rozvoje. Výsledky vývojových projektů jsou v aktuálním roce málokdy obchodovány, většinou jsou v aktuálním roce prováděny pouze marketingové aktivity a k vlastní realizaci prodeje a k reálným prodejům dochází až v dalších letech.

Formálně je plán vývoje sestavován v totožných kategoriích jako obchodní plán. I plán vývoje obsahuje položku náklady na výrobky, které v tomto případě představují požadavky vývoje a výrobu funkčních vzorků prototypů a ověřovacích sérií.

Sestavení plánu servisu

Plán servisu je další z plánů, který je potřeba pro sestavení plánu jednicových nákladů a výnosů společnosti. Formálně je opět plánován ve stejných kategoriích jako obchodní plán a plán vývoje, přičemž jednotlivé položky obsahují tyto údaje:

- produktová skupina – náklady a výnosy servisu jsou plánovány podle produktových skupin,
- teritorium – v některých případech jsou plánovány samostatně náklady pro různá teritoria. Liší se např. v nákladech na dopravu a cestovné,
- zákazník – někdy je plánováno souhrnně pro skupinu zákazníků,
- název zakázky – charakteristika plánované skupiny servisních případů, odděleně jsou plánovány zakázky záruční a mimozáruční,
- tržba – u mimozáručních zakázek,
- náklady – výrobky (v hodnotách vlastních nákladů výroby) – odhad požadavků na výrobu náhradních dílů, které budou zadány ze servisu do výroby v plánovaném období,

- materiálové náklady (mimo materiálu pro vlastní výrobu) – odhad nákladů na nakupovaný přímý materiál, který bude použit při záručních i mimozáručních opravách,
- kooperace (mimo kooperací pro vlastní výrobu) – odhad nákladů na opravy, které budou provádět dodavatelé v případech mimo záruku. Většinou tyto náklady uhradí zákazník v rámci mimozáruční servisní zakázky, ale v mnoha případech poskytuje společnost delší záruky na celé dílo dodávané zákazníkovi, než jsou dílčí záruky dodavatelů. Důvody jsou různé, někdy je to zvýšení konkurenceschopnosti, někdy je to výsledek ekonomického výpočtu. Požadovaná prodloužená záruka dodavatele může být příliš drahá a může být výhodnější akceptovat riziko uhrazení nákladů v případě závady,
- cestovné – v rámci provádění servisních zakázek,
- jednicová práce (v hodinách) – zde jsou plánovány očekávané požadavky na práci jednicových pracovníků realizace a vývoje na řešení servisních případů. Vzhledem ke složitosti nasazování aplikací je nemožné, aby pracovníci servisu byli univerzální a byli schopni provádět identifikaci příčin a odstraňování závad na všech nasazených aplikacích. Pracovníci servisu jsou vyškoleni a provádějí opravy výrobků, které jsou vyráběny a prodávány opakovaně, v případech závad na dodaných systémových řešeních je vždy vyžadována součinnost specialistů.

Sestavení plánu výroby

Plán výroby je poslední z plánů, který je potřeba pro sestavení plánu jednicových nákladů a výnosů společnosti. Podkladem pro sestavení plánu výroby jsou výše uvedené plány a z nich vyplývající požadavky na výrobky za plánované období.

Formálně je opět plánován ve stejných kategoriích jako obchodní předchozí plány, přičemž jednotlivé položky obsahují tyto údaje:

- produktová skupina – podle požadovaných výrobků,
- teritorium – nevyplňuje se,
- zákazník – nevyplňuje se,
- název zakázky – nevyplňuje se,
- tržba – nevyplňuje se,
- náklady – výrobky – nevyplňuje se,

- materiálové náklady - materiál do plánovaných výrobků,
- kooperace – do výrobků,
- cestovné – neplánuje se ,
- jednicová práce (v hodinách) – orientačně vychází se součtu normohodin jednicové práce, potřebné na výrobu plánovaných výrobků. Je třeba brát v úvahu nerovnoměrnost požadavků v čase a další vlivy, které nedovolí efektivní využití veškeré teoreticky dostupné kapacity jednicové práce.

Sestavení základu výkazu zisku a ztráty

Součet sestavených prvních verzí plánů obchodu, vývoje, servisu a výroby dává dohromady základ plánového výkazu zisku a ztráty, který obsahuje:

- tržby za prodej vlastních výrobků a služeb,
- spotřebu materiálu a energie (bez režijních spotřeb),
- služby (bez režijních služeb),
- přidanou hodnotu = tržby – materiál a energie – služby (bez režijních položek).

Fáze ladění jednicových kapacit

Plány jednicových pracovníků jsou připravovány vedoucími příslušných úseků. Základním vodítkem je objem požadovaných jednicových hodin na plánované jednicové činnosti v sestavených plánech. Vzhledem ke specializaci jsou jednicové hodiny plánovány nejenom s určením úseku (vývoj, realizace) ale s přesnějším určením specializace. Specializace jsou určeny rozdělením pracovníků do odborů a oddělení (vývoj HW, vývoj SW apod.), rozdělení na specializace je přibližné. Dále je při plánování zohledňován stávající stav jednicových pracovníků, ve většině případů oborových specialistů.

Výsledkem je plán jednicových pracovníků pro jednotlivá nákladová střediska, který v prvním kole neodpovídá kapacitám požadovaným na plánovaných projektech. V této fázi jsou vyhodnoceny hlavní rozdíly, které jsou analyzovány na společném jednání odpovědných pracovníků a jsou prováděny takové úpravy dílčích plánů, až je poptávka a nabídka jednicových kapacit vyrovnána.

Sestavení plánu osobních nákladů

Plán osobních nákladů vychází z plánu počtu pracovníků, který má dvě části:

- plán jednicových pracovníků,
- plán režijních pracovníků.

Plán jednicových pracovníků je výsledkem předchozí fáze ladění jednicových kapacit. Plány režijních pracovníků jsou opět připravovány vedoucími příslušných úseků. Všeobecnou snahou je samozřejmě minimalizovat potřeby režijních pracovníků. Vývoj počtu režijních pracovníků je vždy porovnáván s vývojem tržeb a výsledků hospodaření. Oprávněnost požadavků na režijní pracovníky je třeba obhajovat před vedením společnosti. Plán osobních nákladů je sestaven na základě znalosti počtu zaměstnanců, jejich mezd a systému hmotné zainteresovanosti.

Sestavení plánu režijních nákladů

Plán režijních nákladů připravují vedoucí nákladových středisek, kteří plánují individuální režijní náklady středisek, jako jsou například:

- spotřeba režijního materiálu,
- spotřeba kancelářských potřeb,
- náklady na mobilní telefony,
- náklady na režijní cestovné,
- náklady na reprezentaci,
- náklady na drobný majetek (notebooky, nábytek apod.),
- náklady na vzdělání (školení, získání osvědčení),
- požadavky na investice (odepisovaný majetek),
- ostatní.

Sestavení plánovaného výkazu zisku a ztráty

Po sestavení plánů (požadavků) režijních nákladů vypracuje finanční ředitel společnosti první verzi výkazu zisku a ztráty s provozním výsledkem hospodaření, doplnění je o finanční položky a o hospodářský výsledek za běžnou činnost.

Sestavený výkaz zisku a ztráty je podkladem pro přípravu plánů ostatních statutárních výkazů a výpočet ukazatelů. Ty jsou následně porovnány s požadovanými premisami a v případě potřeby jsou prováděny úpravy dílčích plánů tak dlouho, dokud vypočtené ukazatele nejsou akceptovatelné.

Výsledný roční plán je předložen ke schválení dozorčí radě společnosti.

Stanovení parametrů kalkulačního vzorce

Schválený roční plán je dále základem pro stanovení parametrů kalkulačního vzorce a stanovení sazeb a přírážek na plánované období.

Metodika sestavení plánu velmi úzce souvisí se systémem kalkulování nákladů na realizaci zakázek a systémem výpočtu a rozpočítávání režijních nákladů formou režijních sazeb a přírážek.

V době, kdy konkurenční boj nutí prodejce jít na minimální marže při sjednávání cen a ve společnosti, která má vysoký podíl vývojových nákladů, malý podíl prodeje výrobků vyráběných ve větších sériích a projekty s velmi různorodou strukturou nákladů, je znalost metodiky plánování nákladů a kalkulačního systému o to důležitější.

Nelze postupovat paušálně, kdy se například spočítají přímé náklady, připočítají podíly režijních nákladů, zisková přírážka a tím je stanovena prodejní cena.

Během minulých let se kalkulační metodika několikrát měnila a pro rok 2012 byl stanoven následující postup.

Jsou stanoveny hodinové sazby přímých mezd pro úseky vývoje a realizace:

$$\text{sazba přímých mezd úseku} \left[\frac{\text{Kč}}{\text{hod}} \right] = \frac{\text{suma přímých mezd úseku}}{\text{suma jednicových hodin pracovníků úseku}}$$

Dále je sestavena kalkulační matice. Cílem kalkulační matice je stanovit vodítko pro tvorbu prodejní ceny tak, aby bylo možné vstupovat na trh s konkurenceschopnými cenami, ale zároveň součet realizovaných projektů vedl ke splnění hospodářského výsledku společnosti.

Zjednodušená podoba kalkulační matice je uvedena v Tab. 6.

Cílem práce s kalkulační maticí je stanovit hodnoty přírážek tak, aby vyhovovaly pro skladbu většiny obchodních případů. Klíčový je sloupec Přerozdělení, který zohledňuje především skutečnost, že část nákladů vývoje, ať již jednicových nebo režijních, je vynakládána na vývoj výrobků, které budou prodávány v budoucnosti. Stejná úvaha vede k závěru, že část výnosů, které přináší současný prodej výrobků, jsou de facto náklady, které byly vynaloženy v minulosti.

Tab. 6 Zjednodušená podoba kalkulační matice

Kalkulační položka	Hrazené variabilní náklady [tis. Kč]	Nehrazené náklady vývoje [tis. Kč]	Režijní náklady vývoje [tis. Kč]	Celkem I [tis. Kč]	Přerozdělení [tis. Kč]	Celkem II [tis. Kč]	Přirážky	Kontrola [tis. Kč]
Materiál a zboží + nákup	91 000		5 000	96 000		96 000	1,05	96 000
Výrobky + výroba	140 000		6 000	146 000	35 000	181 000	1,29	181 000
Vlastní výkony vývoje	12 000	26 000	15 000	53 000	-35 000	18 000	1,50	18 000
Vlastní výkony realizace	22 000		8 000	30 000	-3 000	27 000	1,23	27 000
Vlastní výkony servisu	2 000		2 200	4 200		4 200	2,10	4 200
Kooperace	63 000			63 000	3 000	66 000	1,05	66 000
Cestovné	6 800			6 800		6 800	1,00	6 800
CELKEM přímé náklady	336 800			399 000	0	399 000		399 000
Správní režie			50 000	50 000		50 000	1,13	
Celkem úplné náklady						449 000		449 000
Zisková přirážka			50 000	50 000		50 000	1,11	
Tržba netto						499 000		499 000

Zdroj: Interní materiály společnosti UniControls a.s.

Poznámka: Hodnoty nákladů a výnosů uvedené v tabulce jsou pouze orientační a neodpovídají skutečnosti.

Kalkulační rozpočtovaná prodejní cena vzniká součtem přímých nákladů jednotlivých kalkulačních položek zatížených příslušnými přírážkami. K výsledku je přičtena správní režie a zisková přírážka. Postup kalkulace je zřejmý z Tab. 7.

Tab. 7 Tabulka kalkulace prodejní ceny

Kalkulační položka	Nákladová cena [tis. Kč]	Jednicové hodiny [tis. Kč]	Sazba přímých mezd [tis. Kč]	Přirážky	Vlastní náklady [tis. Kč]
Materiál a zboží	750 000			1,05	787 500
Výrobky (vlastní náklad výroby)	800 000			1,29	1 032 000
Výkony vývoje		150	405	1,50	91 125
Výkony realizace		300	308	1,23	113 652
Kooperace	5 000 000			1,05	5 250 000
Cestovné	20 000			1,00	20 000
CELKEM	6 570 000				7 294 277
Správní režie				1,13	948 256
Celkem úplné vlastní náklady					8 242 533
Zisková přírážka				1,11	906 679
Kalkulovaná prodejní cena					9 149 212

Zdroj: Interní materiály společnosti UniControls a.s.

Výsledná kalkulovaná prodejní cena je pouze orientační pro další vyjednávání obchodníka. Jsou případy, kdy je možné prosadit cenu vyšší a naopak jsou případy, kdy není možné kalkulovanou prodejní cenu prosadit. Pak záleží na konkrétním posouzení jednotlivého obchodního případu a zvážení argumentů, na jakou a za jakých předpokladů je možné prodejní cenu snížit.

Ve společnosti jsou stanovena pravidla, kdo a za jakých okolností je oprávněn nabídnout nižší než kalkulovanou prodejní cenu.

4.8 Proces sledování skutečnosti a aktualizace výhledů za společnost

V průběhu jednotlivých měsíců dochází postupně k více či méně úspěšnému naplňování jednotlivých položek ročního plánu. Protože v průběhu roku dochází ke změnám, některé plánované položky vypadávají, jiné obchodní případy se naopak podaří uzavřít nad rámec obchodního plánu, je nutné z pohledu managementu pečlivě a pravidelně sledovat kalkulační strukturu realizovaných a plánovaných projektů.

Není totiž zajištěno, že i při splnění plánovaného obratu dojde k dostatečné tvorbě přidané hodnoty tak, aby bylo dosaženo plánovaného ročního hospodářského výsledku a to přesto, že všechny dílčí náklady, sledované a kontrolované v jednotlivých odpovědnostních střediscích a všechny náklady plánované na realizačních a vývojových projektech budou dodrženy.

Jako „systém včasného varování“ byl ve společnosti zaveden report Výhled přidané hodnoty. Hlavním principem reportu je úvaha, že všechny náklady, kromě přímých nákladů na nákup materiálu a zboží na projekty a do výroby, nákupu přímých kooperací na projekty a do výroby a přímých cestovních nákladů na projekty, jsou všechny ostatní náklady fixní. Sice to není úplně pravda, ale ukazuje se, že uvedené zjednodušení snižuje pracnost pořízení potřebného reportu a jeho vypovídací schopnost je pro potřeby operativního řízení společnosti dostatečná.

Při sestavování podkladů není třeba se zabývat vytížením jednicových pracovníků na realizační projekty, počítat jaká část je práce prodaná, jaká část je a bude spotřebována na režijní (neprodané) činnosti. Práce pracovníků jsou samozřejmě v rámci liniového řízení a řízení projektů plánovány, ale operativa je mnohdy rychlejší a spoléhat se na to, že jsou práce v systému vždy správně naplánovány pro běžící i očekávané projekty, není vhodné.

Podmínkou fungování reportu je udržování aktuálního obchodního plánu v souladu s aktuální skutečností. Toto zajišťuje zodpovědný pracovník z úseku realizace, který má přehled o běžících zakázkách ve spolupráci s ředitelem obchodu, který aktualizuje údaje v obchodním plánu.

Příklad reportu, jak je měsíčně prezentován orgánům společnosti, je uveden v Tab. 8.

Tabulka je koncipována tak, aby se vešla na jednu stanu A4. Jsou v ní prezentovány údaje k cca 16 nejvýznamnějším zakázkám (některé řádky obsahují kumulovaná čísla pro určitý tržní segment nebo zákazníka), zbytek zakázek je kumulován v řádku OSTATNÍ. Sloupec TRŽBA není třeba komentovat, sloupec SPOTŘEBA obsahuje součet nákladů na nákup

materiálu a zboží na projekty a do výroby, nákladů na nákup přímých kooperací na projekty a do výroby a přímých cestovních nákladů na projekty. Údaj ve sloupci PŘ.HOD je rozdíl dvou předchozích sloupců.

Tyto údaje jsou dále uváděny pro kategorie

- BP – business plán, roční obchodní plán tak, jak byl schválen,
- OČEKÁVÁNO – není podepsána smlouva, ale je pravděpodobné, že bude,
- SMLOUVA – je podepsána smlouva, údaje zde uvedené jsou buď skutečné hodnoty u projektů již ukončených, nebo součet již zrealizované skutečnosti a aktuálního výhledu projektu,
- VÝHLED – součet obou předchozích kategorií.

Údaj Dopad do HV obsahuje rozdíl očekávaných přidaných hodnot v kategorii VÝHLED a BP.

Z uvedeného přehledu je na první pohled patrné, který projekt nebo skupina projektů se nevyvíjí tak, jak bylo plánováno a jestli byly získány jiné, které eventuelní výpadky nahradí.

Údaj v pravém spodním poli potom ukazuje, jaký je dopad aktuálního výhledu do přidané hodnoty. Pokud ostatní sledované nákladové položky společnosti (především mzdy a režijní náklady středisek) budou čerpány v plánované výši, je to zároveň dopad do výhledu hospodářského výsledku společnosti.

Pokud je signalizován významný negativní dopad do HV, je třeba, aby vedení společnosti zvažovalo opatření a to jak ve formě posílení aktivit ke zvýšení tržeb, tak zahájení aktivit, které povedou ke snižování nákladů (jednicových i režijních).

Tab. 8 Report výhledu přidané hodnoty

Popisky řádků	BP			OČEKÁVÁNO			SMLOUVA			VÝHLED			Dopad do HV [tis.Kč]
	TRŽBA [tis. Kč]	SPOTŘEBA [tis. Kč]	PŘ.HOD. [tis. Kč]	TRŽBA [tis. Kč]	SPOTŘEBA [tis. Kč]	PŘ.HOD. [tis. Kč]	TRŽBA [tis. Kč]	SPOTŘEBA [tis. Kč]	PŘ.HOD. [tis. Kč]	TRŽBA [tis. Kč]	SPOTŘEBA [tis. Kč]	PŘ.HOD. [tis. Kč]	
ZAKAZKA 1	65 017,9	38 000,0	27 017,9	28 645,7	14 000,0	14 645,7	64 131,7	39 000,0	25 131,7	92 777,4	53 000,0	39 777,4	12 759,5
ZAKAZKA 2	49 875,0	25 000,0	24 875,0	4 541,0	2 270,5	2 270,5	46 762,8	22 250,0	24 512,8	51 303,8	24 520,5	26 783,3	1 908,3
ZAKAZKA 3	38 504,1	19 211,1	19 293,0			,0	50 872,1	22 410,9	28 461,2	50 872,1	22 410,9	28 461,2	9 168,2
ZAKAZKA 4	48 200,0	26 986,0	21 214,0	44 200,0	25 227,0	18 973,0	2 461,2	1 320,0	1 141,2	46 661,2	26 547,0	20 114,2	-1 099,8
ZAKAZKA 5	38 142,1	17 925,0	20 217,1	26 799,3	16 569,5	10 229,9	17 907,9	5 733,4	12 174,5	44 707,3	22 302,9	22 404,4	2 187,3
ZAKAZKA 6	32 277,9	23 023,0	9 254,9	15 982,3	12 653,0	3 329,3	15 180,2	11 554,1	3 626,1	31 162,5	24 207,1	6 955,4	-2 299,5
ZAKAZKA 7	35 739,8	30 533,7	5 206,1	6 750,3	6 243,8	506,5	28 706,7	23 826,1	4 880,6	35 457,0	30 069,9	5 387,1	181,0
ZAKAZKA 8	29 822,4	21 333,5	8 488,9	14 880,0	11 315,1	3 564,9	16 122,8	10 483,5	5 639,3	31 002,8	21 798,6	9 204,2	715,3
ZAKAZKA 9	16 010,0	11 220,0	4 790,0	6 282,1	5 000,0	1 282,1	9 423,2	6 683,8	2 739,4	15 705,3	11 683,8	4 021,5	-768,5
ZAKAZKA 10	8 793,0	4 628,8	4 164,2			,0	13 056,3	7 206,7	5 849,6	13 056,3	7 206,7	5 849,6	1 685,4
ZAKAZKA 11	15 378,1	9 310,1	6 068,0	3 515,1	2 390,3	1 124,8	11 863,1	8 087,4	3 775,8	15 378,2	10 477,6	4 900,6	-1 167,4
ZAKAZKA 12	4 095,5	1 226,8	2 868,7	4 069,5	2 532,4	1 537,1	26,0	13,7	12,3	4 095,5	2 546,1	1 549,4	-1 319,3
ZAKAZKA 13	1 944,0	790,0	1 154,0			,0	2 767,5	864,4	1 903,1	2 767,5	864,4	1 903,1	749,1
ZAKAZKA 14	20 000,0	10 718,0	9 282,0	20 000,0	10 718,0	9 282,0			,0	20 000,0	10 718,0	9 282,0	,0
ZAKAZKA 15	25 000,0	13 392,0	11 608,0			,0			,0	,0	,0	,0	-11 608,0
ZAKAZKA 16	5 499,6	1 500,0	3 999,6	5 499,6	1 500,0	3 999,6			,0	5 499,6	1 500,0	3 999,6	,0
OSTATNÍ	63 313,8	34 554,0	28 759,9	30 043,4	17 458,6	12 584,8	13 835,6	7 862,3	5 973,3	43 879,0	25 320,9	18 558,1	-10 201,8
Celkový součet	497 613,3	289 352,0	208 261,3	211 208,3	127 878,1	83 330,2	293 117,1	167 296,2	125 820,9	504 325,4	295 174,4	209 151,1	889,7

Zdroj: Interní materiály společnosti UniControls a.s.

5 Silné a slabé stránky zavedených procesů

Systém plánování a sledování nákladů zavedený ve společnosti UniControls a.s. je soustava zavedených procesů, které stanovují jednoznačné odpovědnosti za jednotlivé nákladové položky. Zavedené procesy zajišťují, že každý odpovědný pracovník je součástí plánování nákladových položek, za které je odpovědný a má dostatek funkčních nástrojů na jejich efektivní kontrolu.

5.1 Silné stránky zavedené metodiky

Za výhodu lze považovat jednoznačné přiřazení odpovědností a zajištění účasti odpovědných pracovníků již do etapy plánování. Vedoucí nákladových středisek velmi dobře rozumí systému plánování a sledování nákladů a mají k dispozici nástroje na operativní sledování vývoje skutečných hodnot.

Podobná je situace i u vedoucích projektů, kde velmi dobře funguje systém stanovování a fixace nabídkových a projektových kalkulací a následné sledování a porovnávání skutečných průběžných hodnot s plánovanými.

Zavedená metodika plánování a sledování nákladů ve výrobě zajišťuje, že kalkulované a predikované nákladové ceny vlastních výrobků nevykazují významné odchylky vůči skutečným hodnotám dosahovaným při vlastní výrobě. To je při malosériové a kusové výrobě a při neustále se měnících požadavcích na požadované termíny a priority obzvlášť obtížné.

5.2 Slabé stránky a rezervy

Výše zmíněná adresnost většiny nákladů a jednoznačně stanovené odpovědnosti vedou někdy k situacím, které znamenají negativní dopady na průběh výroby nebo realizace. Většinou se jedná o vznik neplánovaných nákladů a rozhodování o tom, k tíži kterého odpovědnostního střediska budou náklady účtovány.

Další skutečností, které brání zjišťování skutečných ekonomických výsledků vývoje a prodeje produktu nebo skupiny produktů, je obtížná identifikace souvisejících vývojových nákladů. Příčina je jednak v tom, že související vývojové úkoly proběhly v minulých letech a často nesouvisí jeden vývojový úkol s vývojem konkrétního produktu.

Vývojové práce jsou mnohdy mnohem obecnější, často jsou produkty výsledkem mnoha vývojových úkolů z podobných oblastí.

Je pravda, že při zahajování vývoje nových produktů jsou v rámci studie návratnosti náklady na vývoj explicitně vyčísleny, ale ověřování a kontrola skutečných nákladů po několika letech je obtížná a potřeba jejich zjišťování je sporná. Jakmile jsou jednou náklady na vývoj vynaloženy, je výhodnější prodat i malou sérii výrobků, protože ta sama má kladný ekonomický výsledek, přestože v součtu s utracenými vývojovými aktivitami se jedná o projekt ztrátový.

Závěr

Cílem práce bylo analyzovat odpovědnostní řízení nákladů ve společnosti UniControls a.s. V užším slova smyslu lze konstatovat, že ve společnosti je zaveden systém plánování a sledování nákladů systematicky a účinně. Jsou stanoveny osoby, které jsou odpovědné za plánování a následné sledování nákladů příslušných nákladových středisek.

Na druhou stranu je velká část těchto pečlivě sledovaných nákladů vynakládána na vývojové úkoly, které mají přinést výnosy až v dalších obdobích a obdobně jsou v současnosti prodávány produkty, u kterých byly náklady na jejich vývoj vynaloženy v minulosti. Jak již bylo uvedeno v předchozí kapitole, je v těchto případech párování souvisejících nákladů a výnosů obtížné.

V případě, že by byla taková metodika nalezena, bylo by možné systematicky porovnávat údaje uváděné ve studiích návratnosti na počátku vývoje a skutečných ekonomických efektů projede produktů při započtení skutečných nákladů na vývoj. Systematické vyhodnocování by přineslo takové znalosti a zkušenosti, které by umožnily lépe a kvalifikovaněji provádět studie návratnosti vývojových projektů.

Tím by byly včas eliminovány projekty méně efektivní na úkor více efektivních, popřípadě by bylo možno dosáhnout úspor nákladů na vývoj.

Seznam použité literatury

A. CITACE

POPESKO, B. *Moderní metody řízení nákladů*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2974.

ESCHENBACH, R. a kol. *Controlling*. 2. vydání. Praha: ASPI, 2004. ISBN 80-7357-035-1

FIBÍROVÁ, J., ŠOLJAKOVÁ, L. a WAGNER, J. *Nákladové a manažerské účetnictví*. Praha: 2004. ISBN 80-245-0746-3.

KOVANICOVÁ D. *Abeceda účetních znalostí pro každého*. XVIII. aktualizované vydání. Praha: Polygon 2008. ISBN 978-80-7273-152-7.

KRÁL, B., kol. *Manažerské účetnictví*. 3. doplněné a aktualizované vydání. Praha: Management Press, 2010. ISBN 978-80-7261-217-8.

SYNEK, M. a kol. *Manažerská ekonomika*. 4. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1992-4.

SVOZILOVÁ, A. *Projektový management*. První vydání. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-1501-5.

B. BIBLIOGRAFIE

HOŘEJŠÍ, B., SOUKUPOVÁ, J., MACÁKOVÁ, L., SOUKUP, J. *Mikroekonomie*. 5. aktualizované vydání. Praha: Management Press 2010. ISBN 978-80-7261-218-5.

Seznam příloh

Příloha A Výroční zpráva společnosti UniControls a.s. za rok 2011 (28 stran).

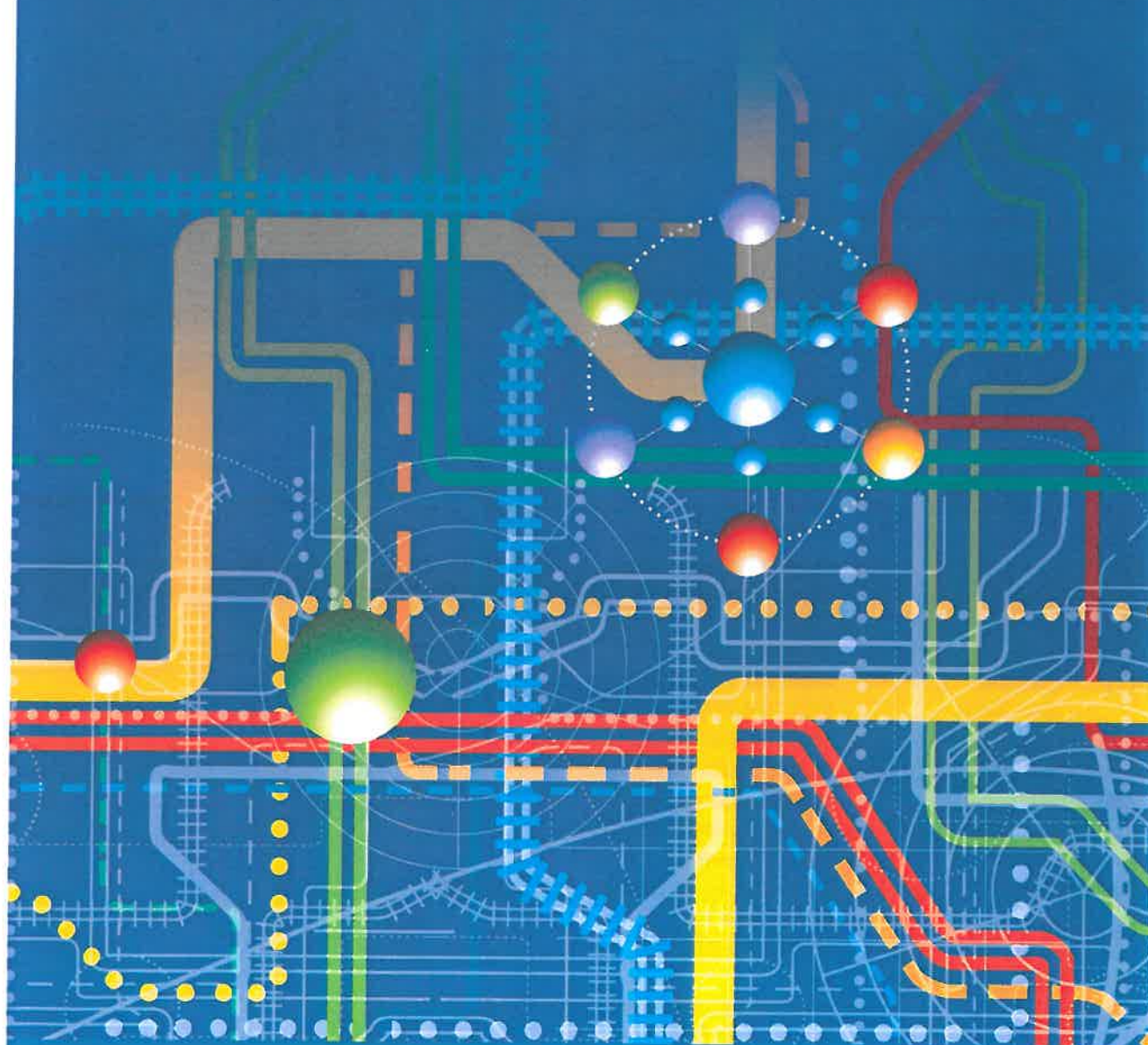
Příloha A

Výroční zpráva společnosti UniControls a.s. za rok 2011

(28 stran)

Výroční zpráva

2011



UniControls
Transport and Industrial Control Systems



Základní informace o společnosti

Jméno	UniControls a.s.
Právní forma	akciová společnost
Sídlo firmy	100 00 Praha 10, Křenická 2257, Česká republika
IČO	64948706
DIČ	CZ 64948706
Telefon	+420 272 011 411
- ústředna	
- sekretariát	+420 272 011 403
- marketing	+420 272 011 419
- fax	+420 272 011 488
e-mail	unic@unicontrols.cz
	sales@unicontrols.cz
URL	www.unicontrols.cz
Bankovní spojení	KB Praha 10, č. účtu 237647-101/0100
Rok založení	1991 jako s.r.o.
Základní jmění	42 000 000 Kč
Průměrný počet pracovníků	150
Obchodní rejstřík	Městský soud v Praze, oddíl B, vložka 3674

Profil společnosti

Od svého založení v roce 1991 se UniControls systematicky zabývá vývojem, výrobou a instalací řídicích systémů a elektronických zařízení v oblastech železniční dopravy a průmyslového řízení. Společnost UniControls se specializuje hlavně na aplikace vyžadující vysokou spolehlivost v náročných pracovních prostředích. Kurzu ve směru vysoce inovativních produktů odpovídá cíl společnosti být špičkovým a mezinárodně uznávaným dodavatelem řídicích systémů a komplexu souvisejících služeb. Společnost UniControls zakládá svůj úspěch na stabilitě, spolehlivosti a dlouhodobosti spolupráce se svými zákazníky, zaměstnanci a partnery.

Společnost UniControls stále rozšiřuje portfolio svých produktů a služeb tak, aby byla schopna nabídnout široký sortiment řídicích systémů a elektronických zařízení jak v oblasti dopravní techniky, tak v oblasti průmyslového řízení. Důraz je kladen nejen na vysokou spolehlivost a dlouhodobou dostupnost produktů, ale také na inovativní přístup a soulad se standardy. Společnost UniControls je členem sdružení a standardizačních pracovních skupin zabývajících se drážní technologií a držitel certifikací IRIS, ISO 9001:2009, ISO 14001:2005 a OHSAS 18001:2008.

Společnost je exportně orientovaná. Systémy firmy UniControls jsou dlouhodobě úspěšně provozovány v mnoha zemích jak v Evropě, tak i mimo ni.

Společnost se orientuje a nadále bude pokračovat zejména v činnostech zaměřených na:

- projekty a dodávky komplexních systémů
- projekty a dodávky průmyslových řídicích systémů pro náročné provozní podmínky a rozsáhlé provozy
- komplexní dodávky řídicích a komunikačních systémů kolejových vozidel a jejich sestav
- návrhy a výrobu prvků výbavy moderních kolejových vozidel
- vývoj a dodávky počítačových modulů, zařízení a programového vybavení pro komunikaci v průmyslu a dopravě
- systémy pro telemetrii a přenos dat
- rozvoj systémového programového vybavení a vývojových prostředků pro aplikační programy



Úvodní slovo generálního ředitele a předsedy představenstva

Rok 2011 byl rokem nelehkým, ale relativně velmi úspěšným i navzdory pokračující ekonomické stagnaci domácího trhu a trhu EU. Pomalejší rozvoj obchodních aktivit na těchto trzích byl částečně doplněn úspěšnými obchody v zahraničí, zejména v Rusku a v Číně.

Rok 2011 potvrdil správnost dlouhodobé strategie skupiny společností UniControls založené na orientaci na dokonalé plnění náročných přání a potřeb zákazníků, na neustálém prohlubování znalostí a dovedností vlastních zaměstnanců, na jejich pragmatickém vedení a pozitivní motivaci. V neposlední řadě i na úzké spolupráci s akademickou obcí. Přičemž vysoká kvalita nabízených řešení, produktů a služeb byla opět samozřejmostí.

V roce 2011 skupina společností UniControls tradičně významně investovala do vývoje a výzkumu a přišla s řadou nových produktů a inovací.

Rok 2011 byl současně i rokem úprav a změn organizace skupiny společností UniControls. Do skupiny přistoupil nový člen – ZPA Industry a.s. Došlo ke stabilizaci vrcholového managementu mateřské společnosti a nové dceřiné společnosti ZPA Industry a.s.

Smyslem přistoupení společnosti ZPA Industry a.s. bylo rozšíření portfolia aktivit skupiny společností UniControls o oblast energetiky, chemie, vodárenství a teplárenství. ZPA Industry a.s., coby systémový integrátor, působí již od roku 1952. Tím se ze skupiny společností UniControls stává společnost s delší než polistopadovou tradicí.

Rok 2012 rovněž nebude snadný, nicméně doufám a pevně věřím, že i tento rok nám přinese dostatek příležitostí, které využijeme.

Ing. Jaroslav Látal, MBA

generální ředitel a předseda představenstva

Zpracováno v souladu s
vyhláškou č. 500/2002 Sb.
ve znění pozdějších
předpisů

ROZVAHA

(BILANCE)

31.12.2011

(v celých tisících Kč)

IČ

64 94 87 06

Obchodní firma nebo jiný název
účetní jednotky

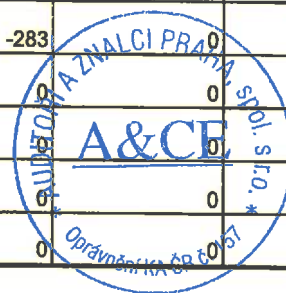
UniControls a.s.

Sídlo, bydliště nebo místo
podnikání účetní jednotky

Křenická 2257

100 00 Praha 10

označ	AKTIVA	řad	Běžné účetní období			Min.úč.
			Brutto	Korekce	Netto	období
a	b	c	1	2	3	Netto
						4
	AKTIVA CELKEM (ř. 02 + 03 + 31 + 63)	001	596 453	-124 495	471 958	363 570
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	002	0	0	0	0
B.	Dlouhodobý majetek (ř. 04 + 13 + 23)	003	244 032	-117 498	126 534	113 777
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek (ř. 05 až 12)	004	110 163	-76 623	33 540	36 983
B. I. 1	Zřizovací výdaje	005	0	0	0	0
2	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	006	0	0	0	0
3	Software	007	90 431	-74 634	15 797	28 374
4	Ocenitelná práva	008	2 198	-1 989	209	376
5	Goodwill	009	0	0	0	0
6	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	010	0	0	0	0
7	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	011	17 534	0	17 534	8 173
8	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	012	0	0	0	60
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek (ř. 14 až 22)	013	94 465	-40 492	53 973	61 083
B. II. 1	Pozemky	014	2 097	0	2 097	2 097
2	Stavby	015	53 136	-18 436	34 700	36 492
3	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	016	39 137	-22 056	17 081	22 180
4	Pěstitelské celky trvalých porostů	017	0	0	0	0
5	Dospělá zvířata a jejich skupiny	018	0	0	0	0
6	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	019	55	0	55	54
7	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	020	40	0	40	231
8	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	021	0	0	0	29
9	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	022	0	0	0	0
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek (ř. 24 až 30)	023	39 404	-383	39 021	15 711
B. III. 1	Podíly v ovládaných a řízených osobách	024	39 121	-100	39 021	14 809
2	Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	025	0	0	0	0
3	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	026	283	-283	0	0
4	Půjčky a úvěry - ovládající a řídicí osoba, podstatný vliv	027	0	0	0	0
5	Jiný dlouhodobý finanční majetek	028	0	0	0	0
6	Požizovaný dlouhodobý finanční majetek	029	0	0	0	902
7	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	030	0	0	0	0






označ a	AKTIVA b	řád c	Běžné účetní období			Min.úč. období Netto 4
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	
C.	Oběžná aktiva (ř. 32 + 39 + 48 + 58)	031	349 844	-6 997	342 847	246 092
C. I.	Zásoby (ř. 33 až 38)	032	84 930	-6 106	78 824	59 598
C. I. 1	Materiál	033	38 949	-2 912	36 037	24 801
2	Nedokončená výroba a polotovary	034	38 772	-2 521	36 251	25 717
3	Výrobky	035	5 728	-673	5 055	8 959
4	Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny	036	0	0	0	0
5	Zboží	037	1 438	0	1 438	73
6	Poskytnuté zálohy na zásoby	038	43	0	43	48
C. II.	Dlouhodobé pohledávky (ř. 40 až 47)	039	11 440	-174	11 266	10 043
C. II. 1	Pohledávky z obchodních vztahů	040	9 963	0	9 963	8 441
2	Pohledávky - ovládající a řídící osoba	041	0	0	0	0
3	Pohledávky - podstatný vliv	042	0	0	0	0
4	Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	043	0	0	0	0
5	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	044	716	0	716	715
6	Dohadné účty aktivní	045	0	0	0	0
7	Jiné pohledávky	046	761	-174	587	887
8	Odložená daňová pohledávka	047	0	0	0	0
C. III.	Krátkodobé pohledávky (ř. 49 až 57)	048	230 796	-717	230 079	163 091
C. III. 1	Pohledávky z obchodních vztahů	049	221 598	-599	220 999	153 042
2	Pohledávky - ovládající a řídící osoba	050	0	0	0	0
3	Pohledávky - podstatný vliv	051	0	0	0	0
4	Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	052	0	0	0	0
5	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	053	0	0	0	0
6	Stát - daňové pohledávky	054	2 136	0	2 136	8 775
7	Krátkodobé poskytnuté zálohy	055	585	-19	566	733
8	Dohadné účty aktivní	056	1	0	1	1
9	Jiné pohledávky	057	6 476	-99	6 377	540
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek (ř. 59 až 62)	058	22 678	0	22 678	13 360
C. IV. 1	Peníze	059	116	0	116	131
2	Účty v bankách	060	22 562	0	22 562	13 229
3	Krátkodobý cenné papíry a podíly	061	0	0	0	0
4	Pořizovaný krátkodobý finanční majetek	062	0	0	0	0
D. I.	Časové rozlišení (ř. 64 až 66)	063	2 577	0	2 577	3 701
D. I. 1	Náklady příštích období	064	2 513	0	2 513	3 690
2	Komplexní náklady příštích období	065	0	0	0	0
3	Příjmy příštích období	066	64	0	64	11

označ a	PASIVA b	řád c	Běžné úč. období 5	Min.úč. období 6
	PASIVA CELKEM (ř. 68 + 86 + 119)	067	471 958	363 570
A.	Vlastní kapitál (ř. 69 + 73 + 79 + 82 + 85)	068	231 259	209 663
A. I.	Základní kapitál (ř. 70 až 72)	069	42 000	42 000
1	Základní kapitál	070	42 000	42 000
2	Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)	071	0	0
3	Změny základního kapitálu	072	0	0
A. II.	Kapitálové fondy (ř. 74 až 78)	073	12	-63
A. II. 1	Emisní ážio	074	0	0
2	Ostatní kapitálové fondy	075	0	0
3	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	076	12	-63
4	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách	077	0	0
5	Vypořádání rozdílu z přeměn společností	078	0	0
A. III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku (ř. 80 +	079	10 008	10 357
A. III. 1	Zákonný rezervní fond / Nedělitelný fond	080	8 400	8 400
2	Statutární a ostatní fondy	081	1 608	1 957
A. IV.	Výsledek hospodářství minulých let (ř. 83 + 84)	082	135 869	157 369
A. IV. 1	Nerozdělený zisk minulých let	083	135 869	157 369
2	Neuhrazená ztráta minulých let	084	0	0
A. V.	Výsledek hospodářství běžného účetního období (+/-) (ř. 01 - (+ 69 + 73 + 79 + 82 + 86 + 119))	085	43 370	0
B.	Cizí zdroje (ř. 87 + 92 + 103 + 115)	086	240 309	153 837
B. I.	Rezervy (ř. 88 až 91)	087	21 304	5 985
B. I. 1	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	088	0	0
2	Rezerva na důchody a podobné závazky	089	0	0
3	Rezerva na daň z příjmů	090	0	0
4	Ostatní rezervy	091	21 304	5 985
B. II.	Dlouhodobé závazky (ř. 93 až 102)	092	13 554	6 835
B. II. 1	Závazky z obchodních vztahů	093	0	110
2	Závazky - ovládající a řídicí osoba	094	0	0
3	Závazky - podstatný vliv	095	0	0
4	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	096	0	0
5	Dlouhodobé přijaté zálohy	097	0	0
6	Vydané dluhopisy	098	0	0
7	Dlouhodobé směnky k úhradě	099	0	0
8	Dohadné účty pasivní	100	0	0
9	Jiné závazky	101	10 101	2 750
10	Odložený daňový závazek	102	3 453	3 975



označ a	PASIVA b	řád c	Běžné úč. období 5	Min.úč. období 6
B. III.	Krátkodobé závazky (ř. 104 až 114)	103	120 185	87 642
B. III. 1	Závazky z obchodních vztahů	104	85 391	56 089
2	Závazky - ovládající a řídící osoba	105	0	0
3	Závazky - podstatný vliv	106	0	0
4	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	107	0	0
5	Závazky k zaměstnancům	108	5 524	6 417
6	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	109	3 265	3 568
7	Stát - daňové závazky a dotace	110	18 003	11 635
8	Krátkodobé přijaté zálohy	111	6 102	3 963
9	Vydané dluhopisy	112	0	0
10	Dohadné účty pasivní	113	615	3 919
11	Jiné závazky	114	1 285	2 051
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci (ř. 116 až 118)	115	85 266	53 375
B. IV. 1	Bankovní úvěry dlouhodobé	116	0	0
2	Krátkodobé bankovní úvěry	117	85 266	53 375
3	Krátkodobé finanční výpomoci	118	0	0
C. I.	Časové rozlišení (ř. 120 + 121)	119	390	70
C. I. 1	Výdaje příštích období	120	390	66
2	Výnosy příštích období	121	0	4

Právní forma účetní jednotky :	akciová společnost
Předmět podnikání nebo jiné činnosti :	Projektování a kompletace pro řízení průmyslových systémů

Okamžik sestavení	Podpisový záznam osoby odpovědné za sestavení účetní závěrky Ing. Antonín Wzatek Finanční ředitel	Podpisový záznam statutárního orgánu nebo fyzické osoby, která je účetní jednotkou Ing. Jaroslav Látal, MBA , předseda představenstva Ing. Antonín Wzatek, místopředseda představenstva
21.3.2012		 



Zpracováno v souladu s
vyhláškou č. 500/2002 Sb.
ve znění pozdějších
předpisů

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁT

31.12.2011

(v celých tisících Kč)

Obchodní firma nebo jiný název účetní
jednotky

UniControls a.s.

Sídlo, bydliště nebo místo podnikání účetní
jednotky

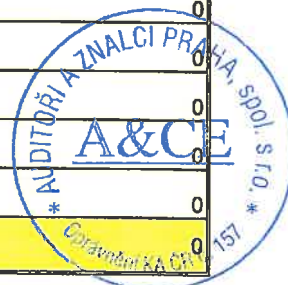
Křenická 2257

100 00 Praha 10


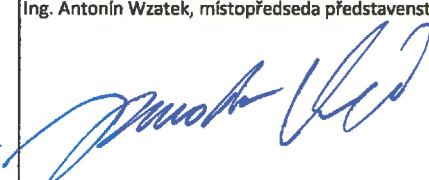

IČ

64 94 87 06

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			sledovaném 1	minulém 2
I.	Tržby za prodej zboží	01	52 243	0
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	02	37 883	0
+	Obchodní marže (ř. 01 - 02)	03	14 360	0
II.	Výkony (ř. 05 + 06 + 07)	04	417 340	0
II. 1	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	388 009	0
2	Změna stavu zásob vlastní činnosti	06	8 759	0
3	Aktivace	07	20 572	0
B.	Výkonová spotřeba (ř. 09 + 10)	08	232 400	0
B. 1	Spotřeba materiálu a energie	09	108 166	0
B. 2	Služby	10	124 234	0
+	Přidaná hodnota (ř. 03 + 04 - 08)	11	199 300	0
C.	Osobní náklady	12	119 486	0
C. 1	Mzdové náklady	13	86 136	0
C. 2	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	14	1 001	0
C. 3	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	29 423	0
C. 4	Sociální náklady	16	2 926	0
D.	Daně a poplatky	17	758	0
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	22 611	0
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu (ř. 20 + 21)	19	148	0
III. 1	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	6	0
2	Tržby z prodeje materiálu	21	142	0
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu (ř. 23 + 24)	22	1 514	0
F. 1	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23	0	0
F. 2	Prodaný materiál	24	1 514	0
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	25	18 941	0
.....3.2012	Ostatní provozní výnosy	26	998	0
H.	Ostatní provozní náklady	27	2 265	0
V.	Převod provozních výnosů	28	0	0
I.	Převod provozních nákladů	29	0	0
*	Provozní výsledek hospodaření (ř. 11 - 12 - 17 - 18 + 19 - 22 - 25 + 26 - 27 + (-28) - (-29))	30	34 871	0



Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			sledovaném 1	minulém 2
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31	24 049	0
J.	Prodané cenné papíry a podíly	32	23 256	0
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku (ř. 34 + 35 + 36)	33	19 000	0
VII. 1	Výnosy z podílů v ovládaných a řízených osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	34	19 000	0
VII. 2	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	35	0	0
VII. 3	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	36	0	0
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	37	0	0
K.	Náklady z finančního majetku	38	0	0
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	39	0	0
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	40	0	0
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	41	-488	0
X.	Výnosové úroky	42	121	0
N.	Nákladové úroky	43	1 835	0
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	4 864	0
O.	Ostatní finanční náklady	45	4 055	0
XII.	Převod finančních výnosů	46	0	0
P.	Převod finančních nákladů	47	0	0
*	Finanční výsledek hospodaření (ř. 31 - 32 + 33 + 37 - 38 + 39 - 40 - 41 + 42 - 43 + 44 - 45 - (-46) + (-47))	48	19 376	0
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost (ř. 50 + 51)	49	10 877	0
Q. 1	-splatná	50	11 399	0
Q. 2	-odložená	51	-522	0
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost (ř. 30 + 48 - 49)	52	43 370	0
XIII.	Mimořádné výnosy	53	0	0
R.	Mimořádné náklady	54	0	0
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti (ř. 56 + 57)	55	0	0
S. 1	-splatná	56	0	0
S. 2	-odložená	57	0	0
*	Mimořádný výsledek hospodaření (ř. 53 - 54 - 55)	58	0	0
T.	Převod podílů na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	59	0	0
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) (ř. 52 + 58 - 59)	60	43 370	0
****	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-) (ř. 30 + 48 + 53 - 54)	61	54 247	0

Okamžik sestavení	Podpisový záznam osoby odpovědné za sestavení účetní závěrky	Podpisový záznam statutárního orgánu nebo fyzické osoby, která je účetní jednotkou
21.3.2012	Ing. Antonín Wzatek Finanční ředitel	Ing. Jaroslav Látal, MBA, předseda představenstva Ing. Antonín Wzatek, místopředseda představenstva
		 



Příloha účetní závěrky k 31. prosinci 2011

1. Účetní jednotka

Obchodní firma: **UniControls a. s.**

Sídlo: Křenická 2257, 100 00 Praha 10

Právní forma: akciová společnost

IČ: 64 94 87 06

Předmět podnikání:

- Projektová činnost ve výstavbě
- Provádění staveb, jejich změn a odstraňování
- Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona
- Výroba, instalace, opravy elektrických strojů a přístrojů, elektronických a telekomunikačních zařízení
- Montáž, opravy, revize a zkoušky plynových zařízení a plnění nádob plyny
- Činnost účetních poradců, vedení účetnictví, vedení daňové evidence

Datum vzniku společnosti: 1. 1. 1996

Řádná účetní závěrka byla sestavena za účetní období od 1. 1. do 31. 12. 2011 dne 21. 3. 2012.

Osoby podílející se na základním kapitálu společnosti

jméno a sídlo osoby	podíl na zákl.kapitálu v %
	běžné období
U.C.H., a. s., Karla Tomana 46, 500 03 Hradec Králové	100

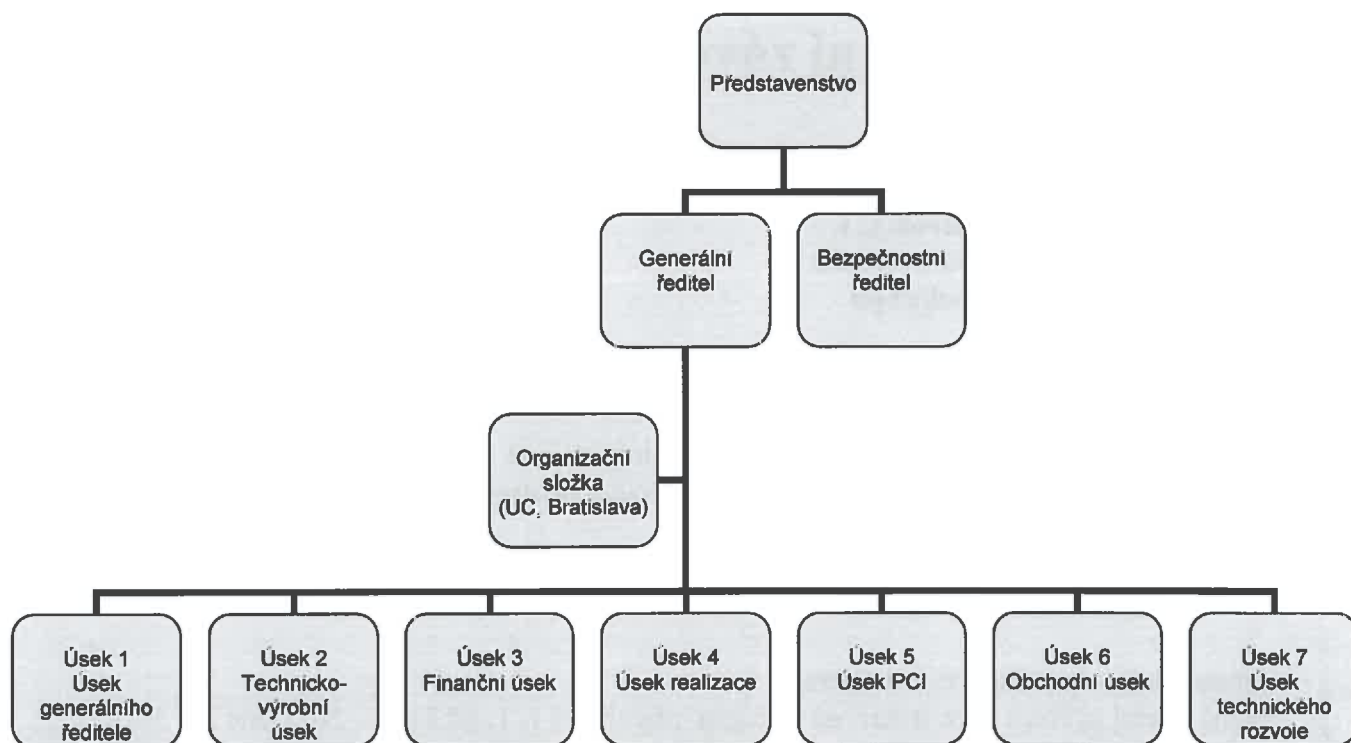
Změny a dodatky v obchodním rejstříku

K rozhodnému dni 1. 1. 2011 došlo k vnitrostátní fúzi sloučením se zanikající společností AUTOMATIZACE s. r. o. a byla sestavena zahajovací rozvaha.

Na základě rozhodnutí jediného akcionáře UniControls a. s. při výkonu působnosti valné hromady byli zvoleni noví členové statutárních orgánů. K zápisu nových členů orgánů a funkcí došlo v průběhu roku 2011, včetně úpravy způsobu jednání za společnost (viz kapitola Statutární a dozorčí orgány společnosti).



Organizační struktura



Statutární a dozorčí orgány společnosti

Představenstvo

		Vznik členství	zánik členství
předseda:	ing. Jaroslav Látal, MBA	1.9. 2011	-
předseda	ing. Miloslav Adam	16.12.2009	4.5.2011
předseda	ing. Antonín Wzatek	4.5.2011	1. 9.2011
místopředseda:	ing. Antonín Wzatek	1.9.2011	-
místopředseda	ing. Antonín Felber	4.5.2011	-
člen:	ing. Jindřich Patočka	16. 12. 2009	-
člen:	ing. Ladislav Hovorka	4.5.2011	-

Dozorčí rada

předseda:	Ing. Petr Stroner	25. 1. 2010	-
místopředseda:	Ing. Jiří Černý	27. 5. 2008	1. 7. 2011
místopředseda:	ing. Roman Lesný, MBA	1.8.2011	-
místopředseda:	ing. Bogdan Heczko	1.8.2011	-
místopředseda	ing. René Holeček	16.12.2009	1.7.2011
člen:	ing. Roman Lesný, MBA	1.7.2011	1.8..2011
člen:	ing. Bogdan Heczko	1.7.2011	1.8 .2011



2. Majetkové nebo smluvní účasti v jiných společnostech

(nad 20 %)

obchodní firma a sídlo společnosti (údaje v tis. Kč/CM)	% podíl ZK min.obd.	% podíl ZK běž.obd.	vlastní kapitál	výsledek hospod. po zdan. 2011
Uni-Sena s.r.o., Křenická 2257, 100 00 Praha 10	100	100	37	-1
UniControls – Slovakia, s.r.o., Spítalská 61, 811 06 Bratislava, SR	85	85	16,2 EUR	-1,6 EUR
UniControls – Tramex s.r.o., Brněnská 1748/21b, 678 01 Blansko	80	100	24 777	16 084
HS TRANS s. r. o., Hodolanská 36, 779 00 Olomouc - Hodolany	90	100	22 139	4 769
UniControls-M&C a. s., Křenická 2257, 100 00 Praha 10	51	51	4 297	-100
ZPA Industry a. s., Křenická 2257, 100 00 Praha 10	0	51	30 240	-21 760*

* Uvedené hodnoty jsou předběžné.

Společnost nemá s žádnou z výše uvedených společností uzavřenu ovládací smlouvu ani smlouvu o převodu zisku.

V roce 2011 bylo jediným akcionářem společnosti rozhodnuto o fúzi sloučením s dceřinou společností AUTOMATIZACE s. r. o. s rozhodným dnem 1. 1. 2011. Dne 14. září 2011 vydal Městský soud v Praze usnesení č. j. F 127552/2011, B 3674, C 37648, ve kterém rozhodl o zápisu změny do obchodního rejstříku takto:

Na společnost UniControls a. s. přešlo v důsledku vnitrostátní fúze sloučením jako na nástupnickou společnost jmění zanikající společnosti AUTOMATIZACE s. r. o. se sídlem Praha 2, Nové Město, Karlovo nám. 30, PSČ 120 00, IČ: 63668769.

Z důvodu fúze nejsou uváděny srovnatelné údaje za minulé období roku 2010.

Společnost UniControls Solution (India) byla vymazána z obchodního rejstříku, zrušena 100% opravná položka a vyřazena ve výši 557 tis. Kč z finančního majetku společnosti.

K 31. 12. 2011 společnost vlastní 51% (510 ks akcií ve jmenovité hodnotě 10 000,- Kč / ks) akcií společnosti ZPA Industry a.s., Křenická 2257, 100 00 Praha 10, IČ: 00479730

Základní kapitál společnosti ZPA Industry a. s. činí k datu emise 10 000 000,- Kč a je rozdělen na 1000 ks akcií na jméno ve jmenovité hodnotě 10 000,- Kč/ ks.

3. Zaměstnanci a osobní náklady

	celkem	z toho: řídící pracovníci
	běžné obd.	běžné obd.
počet zaměstnanců průměrný přepočtený	151	27
osobní náklady celkem	119 486	24 095
z toho: odměny členům orgánů společnosti	1 001	581

V roce 2011 byla vytvořena rezerva na osobní náklady společnosti ve výši 15 577 tis. Kč.



4. Poskytnutá peněžní a jiná plnění

druh plnění	představenstvo	dozorčí rada	řídící pracovníci
	běž.obd.	běž.obd.	běž.obd.
Půjčky a úvěry	37	0	0
Poskytnutá zajištění	0	0	0
Důchodové připojištění	0	0	0
Bezplatné užití osob.vozidla	1 048	225	1 354
Jiné vč. naturálního plnění	0	0	0

5. Obecné účetní zásady, účetní metody, způsoby oceňování a odpisování

- a) Předkládaná účetní závěrka společnosti byla zpracována na základě zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví, vyhlášky č. 500/2002 Sb. a Českých účetních standardů pro podnikatele.
- b) Odchyly od stanovených metod podle § 7 odst. 5 ZÚ nebyly uplatněny. Nedošlo k žádným výrazným změnám používaných účetních zásad a metod. Společnost tvorbu dohadných položek na osobní náklady vztahujícím se k běžnému období a vyplaceným v následujícím roce nahradila tvorbou účetní rezervy na tyto osobní náklady.
- c) Ocenění jednotlivých složek majetku a závazků se provádí způsoby stanovenými § 25 ZÚ.
- d) Nakoupený dlouhodobý majetek je vykázán v pořizovacích cenách. Účetní odpisování dlouhodobého majetku se provádí dle metodiky stanovené odpisovým plánem. Jsou použity lineární odpisy a odpisová doba je stanovena dle doby použitelnosti dlouhodobého majetku takto:

Dlouhodobý majetek	běžné období 2011 - počet let
Software	3 - 5
Ocenitelná práva	3
Budovy, haly a stavby	30 - 50
Stroje, přístroje a zařízení	5 - 10
Dopravní prostředky	5
Inventář	5 - 15



- e) Opravné položky k majetkovým účtům se tvoří na základě informací získaných zejména při inventarizacích, a to v případech, kdy je třeba vyjádřit snížení jejich ocenění. Opravné položky k pohledávkám se tvoří a ruší dle interní směrnice, která konkretizuje i využití ustanovení zákona č. 593/1992 Sb., o rezervách pro zjištění základu daně z příjmů. Rezerva na garanční opravy a rezerva na osobní náklady je tvořena jako účetní (nedaňová) rezerva.
- f) Nakoupené zásoby jsou oceněné pořizovací cenou, společnost využívá metodu FIFO pro ocenění úbytku zásob.
- g) Přepočet údajů v cizích měnách se provádí měsíčním pevným kurzem. Tento kurz je roven směnnému kurzu devizového trhu vyhlášeného ČNB k prvnímu pracovnímu dni daného měsíce, k rozvahovému dni kurzem ČNB k datu účetní závěrky.

- h) Ocenění reálnou hodnotou v tomto účetním období nebylo použito. U majetkových účastí s rozhodujícím vlivem a realizovatelných cenných papírů a podílů společnost tvořila v běžném období opravné položky na snížení jejich hodnoty, které dosáhly k rozvahovému dni částky 383 tis. Kč, přičemž opravná položka k majetkovým účastem činí 100 tis. Kč a v částce 283 tis. Kč je tvořena k realizovatelným cenným papírům a podílům.
- i) Společnost poskytuje svým zaměstnancům penzijní připojištění. K financování státního důchodového pojištění hradí společnost pravidelně odvody do státního rozpočtu.
- j) Tržby jsou účtovány k datu vyskladnění výrobků a přechodu vlastnického práva na zákazníka nebo k datu uskutečnění služeb. Jsou vykázány po odečtení slev a DPH.
- k) Derivátem se rozumí finanční nástroj, jehož reálná hodnota se mění v závislosti na změně podkladového aktiva (pevné termínové operace, opce, deriváty k obchodování a zajišťovací). V běžném účetním období se v účetnictví společnosti nevyskytují finanční deriváty.

6. Doplňující informace k rozvaze a výkazu zisku a ztráty

Významné položky rozvahy a výkazu zisku a ztráty

a/ Dlouhodobý majetek

Rok 2011 (údaje v tis. Kč)	nehmotný majetek	hm. majetek odpisovaný	hm. majetek neodpisovaný	majetek nedokončený včetně poskytnutých záloh	finanční majetek bez půjček
pořizovací cena k 1.1.	91 245	91 284	2 151	9 394	15 680
přírůstky	1 384	1 598	0	61 876	47 537
úbytky	0	609	0	53 696	23 813
pořizovací cena k 31.12.	92 629	92 273	2 151	17 574	39 404

Ve skupině dlouhodobého nehmotného majetku byl pořízen zejména software pro nový kontrolní systém CIS, k vyřazení nedochází z důvodu využití majetku pro činnosti společnosti.

Ve skupině dlouhodobého hmotného majetku byl pořízen zejména samostatný movitý majetek jako server, generátory, osciloskopy apod. vyřazeny zejména nefunkční tiskárny a další počítačové vybavení.

Ve skupině dlouhodobého finančního majetku byly zejména pořízeny a následně částečně prodány akcie obchodní společnosti ZPA Industry a. s.

b/ Daně

V roce 2011 proběhla ve společnosti kontrola projektu č. 2.2 ITS01/047 Informační a komunikační systémy pro drážní techniku, kterou provedl Finanční úřad pro Prahu 1. Během kontroly nebyly zjištěny významné nedostatky.



c/ Odložená daň

Odložená daň byla vypočtena v souladu s ustanovením § 59 vyhlášky č. 500/2002 Sb. a Českým účetním standardem pro podnikatele č. 003. Z důvodu opatrnosti nebylo o odložené daňové pohledávce účtováno.

Rok 2011	Zůstatek k 31. 12 2011				
	Účetní údaj	Daňový údaj	Rozdíl	Odložená daň	
údaje v tis. Kč				Pohledávka	Závazek
Zůstat cena dlouh. majetku	67 787	49 582	18 205	0	3 458
Opravné položky nedaňové	7 232	0	0	1 374	0
Ostatní rezervy	21 304	0	21 304	4 048	0
Závazky neuhrazené 36 měsíců	28	0	28	0	-5
Odložená daň vypočtená	0	0	0	5 422	3 453
Odložená daň zaúčtovaná	0	0	0	0	3 453

d/ Rezervy a opravné položky

Rezervy	1.1. běž.obd..	Tvorba běž.obd.	Čerpání běž.obd.	31.12. běž.obd.
Rezerva na osobní náklady	0	15 577	0	15 577
Rezerva na daň z příjmů	0	0	0	0
Rezervy na garanční opravy	5 985	5 727	5 985	5 727

Opravné položky	1.1. zah.rozva.:	Tvorba běž.obd.	Čerpání běž.obd.	31.12. běž.obd.
k dlouhodob. majetku	0	0	0	0
k zásobám	3 246	6 105	3 246	6 105
k finančnímu majetku	870	0	487	383
k pohledávkám -zákonné	82	82	82	82
k pohledávkám - ostatní	46	809	46	809

e/ Bankovní úvěry

věřitel	měna	Výše	% úrok	zajištění
Komerční banka a. s. Kontokorentní úvěr	CZK	85 266 Rámec 145 000 tis.	1M PRIBOR + 1,15% p.a.	budova Křenická 2257, včetně pozemku (smlouva č.10000243613,blankosměnka, č.10000243530,

f/ Dotace na investiční a provozní účely

poskytovatel	důvod, účel dotace	běžné obd. v tis. Kč
Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy ČR	Projekt výzkumu - 1M684077004 - Centrum aplikované kybernetiky	472
Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR	Operační program Podnikání a inovace - program ICT a strategické služby – Informační a komunikační systémy pro drážní techniku 2.2 ITS01/047	2 012
Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR	ETRAIN – Platforma pro řídicí a informační systémy vlaku s komunikací Ethernet	8 398

K 31. 12. 2011 byl zaúčtován předpis dotace pro projekt Informační a komunikační systémy pro drážní techniku 2.2 ITS01/047 ve výši 2 074 tis. Kč.

g/ Splatné závazky:

Společnost k datu řádné účetní závěrky neeviduje ve svém účetnictví závazky po lhůtě splatnosti pojistného na sociální zabezpečení, příspěvku na státní politiku zaměstnanosti, veřejného zdravotního pojištění.

h/ Pohledávky určené k obchodování

Společnost neeviduje ve svém účetnictví žádné pohledávky oceněné reálnou hodnotou, které by byly určeny k obchodování.

7. Informace o majetku a závazcích

a/ Pohledávky

	běžné období		k 1. 1. 2011	
	z obchod.styku	ostatní	z obchod.styku	ostatní
po lhůtě 180 dnů	437	0	220	0
se splatností delší než 5 let	0	0	0	0
k podnikům ve skupině	93	0	673	0

b/ Závazky

	běžné období		k 1. 1. 2011	
	z obchod.styku	ostatní	z obchod.styku	ostatní
po lhůtě 180 dnů	28	26	51	0
se splatností delší než 5 let	0	0	0	0
k podnikům ve skupině	8 629	0	10 518	



c/ Majetek pronajatý

Společnost nepronajala žádný majetek, z něhož by plynuly významné výnosy z pohledu hospodářského výsledku společnosti a tento majetek by představoval svou pořizovací či zůstatkovou cenou významnou součást dlouhodobých aktiv společnosti.

d/ Majetek zatížený zástavním právem nebo věcným břemenem

zatížený majetek	zůstatková hodnota		ve prospěch
	běž.obd.	1. 1. 2011	
Budova Křenická 2257, Praha 10	32 858	34 582	Komerční banka a.s. (viz.bod 6e)
Pozemky Křenická 2257, Praha 10	2 097	2 097	Komerční banka a.s. (viz.bod 6e)

e/ Majetek neuvedený v rozvaze

název majetku	běžné obd.	1. 1. 2011
Drobný dlouhodobý hmotný a nehmotný majetek	13 557	13 128

f/ Cizí majetek uvedený v rozvaze

Společnost neeviduje ve svém účetnictví k datu řádné účetní závěrky žádný majetek, ke kterému by měla vlastnické právo jiná právnická či fyzická osoba.

g/ Dlouhodobý hmotný majetek pořízený formou finančního pronájmu

	běžné období
součet splátek za dobu pronájmu	4 646
skutečně uhrazené splátky ke dni účetní závěrky	3 596
rozpis budoucích plateb: splatné do 1 roku	700
splatné po jednom roce	350

Společnost má uzavřeny smlouvy o finančním pronájmu pouze na osobní automobily. Pořizovací cena majetku získaného formou finančního leasingu je účtována do nákladů rovnoměrně po celou dobu trvání leasingu.



h/ Závazky neuvedené v rozvaze

povaha a forma závazku	příjemce závazku	hodnota závazku	
		běžné období	1. 1. 2011
Sdílená bankovní záruka Komerční banky a.s. Č. 1004772029 Platná do 31. 12. 2014 včetně	Slovenský plynárenský priemysel, a.s., Mlynský nivy 44/a, 825 11 Bratislava pro KS04	542 tis. EUR celková částka, podíl společnosti 266 tis. EUR	542 tis. EUR celková částka, podíl společnosti 266 tis. EUR
Sdílená bankovní záruka Komerční banky a.s. Č. 1004768029 Platná do 31. 12. 2014 včetně	Slovenský plynárenský priemysel, a.s., Mlynský nivy 44/a, 825 11 Bratislava pro KS01	775 tis. EUR celková částka, podíl společnosti 379 tis. EUR	775 tis. EUR celková částka, podíl společnosti 379 tis. EUR
Sdílená bankovní záruka Komerční banky a.s. Č. 1004772029 Platná do 31. 12. 2014 včetně	Slovenský plynárenský priemysel, a.s., Mlynský nivy 44/a, 825 11 Bratislava pro KS03	482 tis. EUR celková částka, podíl společnosti 236 tis. EUR	482 tis. EUR celková částka, podíl společnosti 236 tis. EUR
Bankovní záruka Komerční banky a.s. Č. 1005268029 Platná do 25. 2. 2011 včetně	ZAT a. s., K Podlesí 541, 261 80 Příbram VI, IČ: 45148431	0	25 tis. EUR
Platební bankovní záruka Komerční banky a.s. Platná do 30. 9. 2015 včetně	Ing. Petr Hasal, Limnická 846 362 22 Nejdek	7.252 tis. Kč	0
Platební bankovní záruka Komerční banky a.s. Platná do 30. 9. 2015 včetně	Ing. Jitka Janečková, Limnická 1317 362 22 Nejdek	1.413 tis. Kč Kč	0
Platební bankovní záruka Komerční banky a.s. Platná do 30. 9. 2015 včetně	Ing. Martin Hasal, Dukelská 1344 362 21 Nejdek	1.229 tis. Kč Kč	0

Společnost si není vědoma žádných dalších závazků neuvedených v rozvaze, nejsou proti ní podány žádné žaloby, ani jí nehrozí jiné soudní spory a společnost neposkytlá žádné ručení za závazky třetích stran.

i/ Významné události po datu účetní závěrky

V lednu 2012 poskytla společnost ručení za závazky ZPA Industry a. s. vůči Komerční bance a.s., a to podle smlouvy o revolvingovém úvěru až do výše 20 mil. Kč a podle smlouvy o poskytnutí bankovní záruky do výše 15 mil. Kč.

Při výkonu působnosti valné hromady HS TRANS s.r.o. bylo rozhodnuto, že se společnost HS TRANS s.r.o. zrušuje k 1. 3. 2012 a k tomuto datu vstupuje do likvidace.

j/ Významné obchodní operace

Obchodní operace s významnými užitky nebo riziky neproběhly.



k/ Transakce se spřízněnými osobami

V účetním období se uskutečnily pouze za běžných obchodních podmínek.

Transakce se spřízněnými stranami	(údaje v tis. Kč)
Nákup materiálu, služeb a zboží	45 485
Nákup dlouhodobého majetku	0
Tržby za prodej výrobků, služeb a zboží	1 072
Tržby za prodeje dlouhodobého majetku	0
Krátkodobé pohledávky – stav 31. 12. 2011	93
Krátkodobé závazky – stav 31. 12. 2011	8 629

l/ Náklady na audit a poradenství

Odměny auditorským společností	
Odměny celkem	229
Z toho:	
Povinný audit účetní závěrky	229
Jiné ověřovací služby	0
Daňové poradenství	0
Jiné neauditorské služby	0

8. Vlastní kapitál

položka stav, změna (údaje v tis. Kč)	Základ ní kapitál	Ostatní kapitál . fondy	Oceň. rozdíly z přec. maj. a zav.	Zákon ný rezerv ní fond	Statut. a ost. fondy	Nerozd. zisk m.o.	VH běžného období	celkem
1. 1. 2011 zahajovací rozvaha	42 000	0	-63	8 400	1 957	157 369	0	209 663
Změna stavu oceň. rozdílů	0	0	75	0	0	0	0	75
Čerpání fondů ze zisku	0	0	0	0	-349	0	0	-349
Výplata dividend	0	0	0	0	0	-21 500		-21 500
Výsledek hosp.b.o.	0	0	0	0	0	0	43 370	43 370
31. 12. 2011	42 000	0	12	8 400	1 608	135 869	43 370	231 259


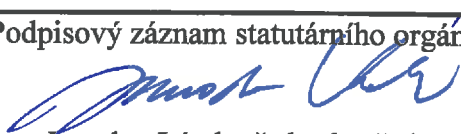
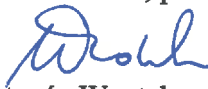


9. Tržby z prodeje zboží, výrobků a služeb

činnost	běžné období			
	celkem	ČR	EU	ostatní
prodej zboží	52 243	30 051	22 158	34
prodej výrobků	371 749	234 277	80 989	56 483
prodej služeb	16 260	7 569	566	8 125

10. Přehled o peněžních tocích

Přehled o peněžních tocích je uveden v příloze.

Okamžik sestavení	Podpisový záznam osoby odpovědné za sestavení přílohy účetní závěrky:	Podpisový záznam statutárního orgánu:
	Sestavil: ing. Hana Mazochová 	 Ing. Jaroslav Látal, předseda představenstva  Ing. Antonín Wzatek, místopředseda představenstva



Přehled o peněžních tocích (cash flow)

		2011
P.	Stav peněžních prostředků a ekvivalentů na začátku úč. období	13 360
<i>Peněžní toky z hlavní výdělečné (provozní) činnosti</i>		
Z.	Účetní zisk nebo ztráta z běžné činnosti před zdaněním	54 247
A.1.	Úpravy o nepeněžní operace	22 979
A.1.1.	Odpisy dlouhodobého majetku (+) s výjimkou prodaného dlouh. maj., a dále umořování oceňovacího rozdílu k nab. maj. a goodwillu (+/-)	22 611
A.1.2.	Změna stavu opravných položek a rezerv	18 453
A.1.3.	Zisk (-) / ztráta (+) z prodeje dlouhodobého majetku	-799
A.1.4.	Výnosy z dividend a podílů na zisku (-)	-19 000
A.1.5.	Vyúčtované nákl. úroky (+) s výjim. kapitaliz. a vyúčt. výnos. úroky (-)	1 714
A.1.6.	Případné úpravy o ostatní nepeněžní operace	
A**	Cistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním, změnami pracovního kapitálu a mimořádnými položkami	77 226
A.2.	Změny stavu nepeněžních složek pracovního kapitálu	-24 912
A.2.1.	Změna stavu pohledávek z provozní činnosti (+/-), aktivních účtů časového rozlišení a dohadných účtů aktivních	-61 989
A.2.2.	Změna stavu krátkodobých závazků z provozní činnosti (+/-), pasivních účtů časového rozlišení, dohadných účtů pasivních, úvěrů	59 164
A.2.3.	Změna stavu zásob (+/-)	-22 087
A.2.4.	Změna stavu krátkodobého finančního majetku (vyjma PP a PE)	0
A***	Cistý pen. tok z provoz. činnosti před zdaň. a mimoř. položkami	52 314
A.3.	Vyplacené úroky s výjimkou kapitalizovaných úroků (-)	-1 835
A.4.	Přijaté úroky (+)	121
A.5.	Zaplacená daň z příjmů za běž. činnost a za doměrky daně (-)	-5 809
A.6.	Mimořádný výsledek hospodaření vč. uhrazené daně z mimoř. činnosti	
A***	Cistý peněžní tok z provozní činnosti	44 791
<i>Peněžní toky z investiční činnosti</i>		
B.1.	Výdaje spojené s nabytím dlouhodobého majetku	-49 031
B.2.	Příjmy z prodeje dlouhodobého majetku	18 195
B.3.	Půjčky a úvěry spřízněným osobám	
B.4.	Přijaté dividendy a podíly na zisku (+)	19 000
B***	Cistý peněžní tok vztahující se k investiční činnosti	-11 836
<i>Peněžní toky z finanční činnosti</i>		
C.1.	Dopady změn dlouhodobých závazků, příp. krátkodobých souv. s financ.	-1 788
C.2.	Dopady změn vlastního kapitálu na pen. prostř. a pen. ekvivalenty	-21 849
C.3.	Zvýšení peněžních prostředků a peněž. ekvivalentů z titulu zvýšení základního kapitálu, emisního ážia, rezervního fondu vč. záloh (+)	
C.2.1.	Vyplacení podílu na vlastním kapitálu společníkům (-)	
C.2.2.	Další vklady peněžních prostředků společníků a akcionářů (+)	
C.2.3.	Úhrada ztráty společníky (+)	
C.2.4.	Přímé platby na vrub fondů (-)	-349
C.2.5.	Vyplacené dividendy nebo podíly na zisku vč. zapl. srážk. daně (-)	-21 500
C.***	Cistý peněžní tok vztahující se k finanční činnosti	-23 637
R.	Čisté zvýšení, resp. snížení peněžních prostředků	9 318
F.	Stav peněžních prostředků a ekvivalentů na konci úč. období	22 678

pozn.: Za peněžní prostředky a peněžní ekvivalenty jsou považovány peníze a účty v bankách.

ZPRÁVA NEZÁVISLÉHO AUDITORA

o auditu roční účetní závěrky k 31.12.2011

Účetní jednotka:

UniControls a.s.

Křenická 2257

100 00 Praha 10

IČ: 649 48 706

Příjemce zprávy:

Ing. Jaroslav L á t a l, MBA
předseda představenstva

Účetní období:

1.1. 2011 - 31.12.2011

Ověření provedl:

A & CE Auditoři a znalci Praha, spol. s r.o.
Bělehradská 17, 140 00 Praha 4
oprávnění KA ČR číslo 157
IČ: 449 65 095
zastoupená ředitelem společnosti
Ing. Rostislavem Otřísalem, CSc.



Otřísal

Obsah:

Příjemce
Odpovědnost statutárního orgánu za účetní závěrku
Odpovědnost auditora
Výrok auditora

Auditované přílohy:

Rozvaha k 31.12.2011
Výkaz zisku a ztráty k 31.12.2011
Příloha k účetní závěrce k 31.12.2011

**Zpráva nezávislého auditora
o auditu roční účetní závěrky k 31.12.2011
pro akcionáře a představenstvo společnosti**

Provedli jsme audit přiložené účetní závěrky společnosti **UniControls a.s.**, která se skládá z rozvahy k 31.12.2011, výkazu zisku a ztráty za rok končící 31.12.2011 a přílohy této účetní závěrky, která obsahuje popis použitých podstatných účetních metod a další vysvětlující informace. Údaje o společnosti jsou uvedeny v příloze této účetní závěrky.

Odpovědnost statutárního orgánu účetní jednotky za účetní závěrku

Statutární orgán společnosti **UniControls a.s.** je odpovědný za sestavení účetní závěrky, která podává věrný a poctivý obraz v souladu s českými účetními předpisy a za takový vnitřní kontrolní systém, který považuje za nezbytný pro sestavení účetní závěrky tak, aby neobsahovala významné nesprávnosti způsobené podvodem nebo chybou.

Odpovědnost auditora

Naší odpovědností je vyjádřit na základě našeho auditu výrok k této účetní závěrce. Audit jsme provedli v souladu se zákonem o auditorech, Mezinárodními auditorskými standardy a souvisejícími aplikačními doložkami Komory auditorů České republiky. V souladu s těmito předpisy jsme povinni dodržovat etické požadavky a naplánovat a provést audit tak, abychom získali přiměřenou jistotu, že účetní závěrka neobsahuje významné nesprávnosti.

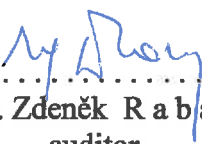
Audit zahrnuje provedení auditorských postupů k získání důkazních informací o částkách a údajích zveřejněných v účetní závěrce. Výběr postupů závisí na úsudku auditora zahrnujícím i vyhodnocení rizik významných nesprávností údajů uvedených v účetní závěrce způsobených podvodem nebo chybou. Při vyhodnocování těchto rizik auditor posoudí vnitřní kontrolní systém relevantní pro sestavení účetní závěrky podávající věrný a poctivý obraz. Cílem tohoto posouzení je navrhnout vhodné auditorské postupy, nikoli vyjádřit se k účinnosti vnitřního kontrolního systému účetní jednotky. Audit též zahrnuje posouzení vhodnosti použitých účetních metod, přiměřenosti účetních odhadů provedených vedením i posouzení celkové prezentace účetní závěrky.

Jsme přesvědčeni, že důkazní informace, které jsme získali, poskytují dostatečný a vhodný základ pro vyjádření našeho výroku.


Výrok auditora bez výhrad

Podle našeho názoru účetní závěrka podává věrný a poctivý obraz aktiv a pasiv společnosti UniControls a.s. k 31.12.2011 a nákladů a výnosů a výsledku jejího hospodaření za rok končící 31.12.2011 v souladu s českými účetními předpisy.

V Praze dne 22.března 2012.


.....
Ing. Zdeněk Raab
auditor
oprávnění KA ČR číslo 647
odpovědný za vypracování zprávy




.....
A & CE Auditores a znalci Praha, spol. s r.o.
Praha 4, Bělehradská 17
oprávnění KA ČR číslo 157
Ing. Rostislav Otřísal, CSc.
auditor a jednatel společnosti

Zpráva statutárního orgánu
dle § 66a odst. 9 Obchodního zákoníku v platném znění
o vztazích společnosti UniControls a.s., se sídlem Křenická 2257, 100 00
Praha 10, IČ 64948706
v účetním období 1. 1. 2011 až 31. 12. 2011

V posledním účetním období nebyly uzavřeny, a to ani v rámci běžného obchodního styku, mezi společnostmi UniControls a.s. a společností U.C.H, a.s. se sídlem Hradec Králové, Karla Tomana 46, PSČ 500 03 žádné smlouvy, ani neproběhlo jiné bezesmluvní plnění.

Nedílnou součástí této zprávy je příloha č. 1 – Podnikatelské seskupení.

V Praze, dne 21 . 3. 2012

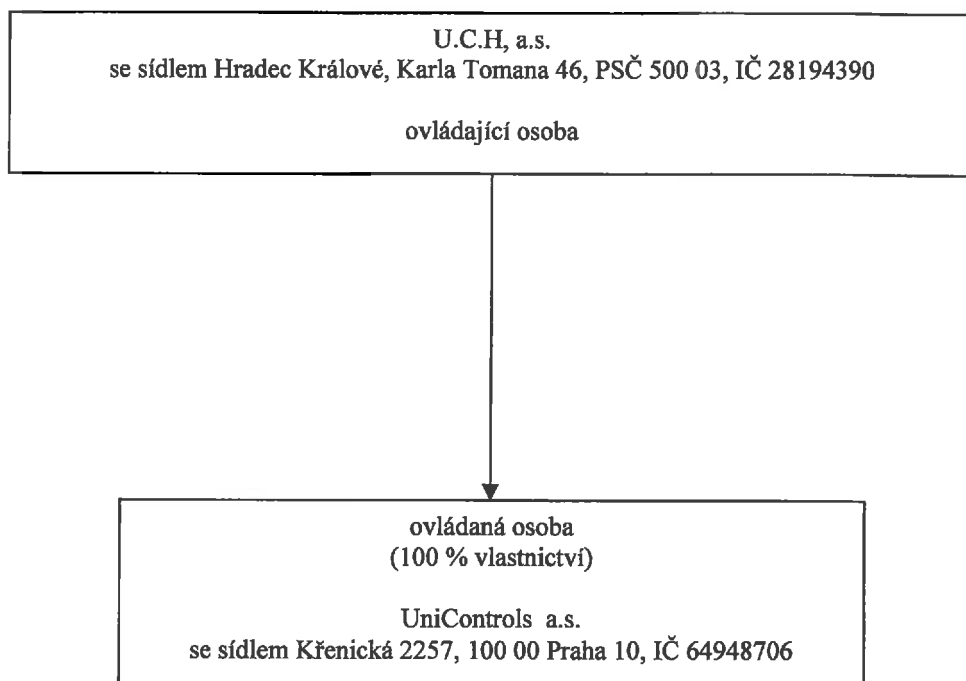
Jméno : Ing. Jaroslav Látal, MBA
Funkce: předseda představenstva
Společnost: UniControls a.s.



Jméno : Ing. Antonín Wzatek
Funkce: místopředseda představenstva
Společnost: UniControls a.s.



Příloha č. 1 – Podnikatelské seskupení



ZPRÁVA AUDITORA

o auditu výroční zprávy za rok 2011

Účetní jednotka:

UniControls a.s.

Křenická 2257
100 00 Praha 10
IČ: 649 48 706

Příjemce zprávy:

Ing. Jaroslav L á t a l, MBA
předseda představenstva

Účetní období:

1.1. - 31.12.2011

Ověření provedl:

A & CE Auditori a znalci Praha, spol. s r.o.
Bělehradská 17, 140 00 Praha 4
oprávnění KA ČR číslo 157
IČ: 44 96 50 95
zastoupená ředitelem společnosti
Ing. Rostislavem Otřísalem, CSc.



Obsah:

.....
Úvod
Rozsah auditu
Výrok auditora

Auditovaná příloha:

Výroční zpráva za rok 2011
Zpráva o vztazích
mezi propojenými osobami 2011

**Zpráva auditora
o auditu výroční zprávy za rok 2011
pro představenstvo a akcionáře společnosti**

Ověřili jsme soulad výroční zprávy společnosti **UniControls a.s.** k 31.12. 2011 s účetní závěrkou, která je obsažena v této výroční zprávě. Za správnost výroční zprávy je zodpovědný statutární orgán této společnosti. Naším úkolem je vydat na základě provedeného ověření výrok o souladu výroční zprávy s účetní závěrkou.

Ověření jsme provedli v souladu s Mezinárodními auditorskými standardy a souvisejícími aplikačními doložkami Komory auditorů České republiky. Tyto standardy vyžadují, aby auditor naplánoval a provedl ověření tak, aby získal přiměřenou jistotu, že informace obsažené ve výroční zprávě, které popisují skutečnosti, jež jsou též předmětem zobrazení v účetní závěrce, jsou ve všech významných ohledech v souladu s příslušnou účetní závěrkou. Jsme přesvědčeni, že provedené ověření poskytuje přiměřený podklad pro vyjádření výroku auditora.

Výrok auditora


Podle našeho názoru jsou informace uvedené ve výroční zprávě společnosti UniControls a.s. k 31.12.2011 ve všech významných ohledech v souladu s výše uvedenou účetní závěrkou.

Prověřili jsme též věcnou správnost údajů uvedených ve zprávě o vztazích mezi propojenými osobami společnosti UniControls a.s. k 31.12.2011. Za sestavení této zprávy o vztazích je zodpovědný statutární orgán této společnosti. Naším úkolem je vydat na základě provedené prověrky stanovisko k této zprávě o vztazích.


Ověření jsme provedli v souladu s auditorským standardem č. 56 Komory auditorů České republiky. Tento standard vyžaduje, abychom plánovali a provedli ověření s cílem získat omezenou jistotu, že zpráva o vztazích neobsahuje významné věcné nesprávnosti. Ověření je omezeno především na dotazování pracovníků společnosti a na analytické postupy a výběrovým způsobem provedené prověření věcné správnosti údajů. Proto toto ověření poskytuje nižší stupeň jistoty než audit. Audit jsme neprováděli a proto nevyjadřujeme výrok auditora.

Na základě našeho ověření jsme nezjistili žádné skutečnosti, které by nás vedly k domněnce, že zpráva o vztazích mezi propojenými osobami společnosti UniControls a.s. za rok končící 31.12.2011 obsahuje významné věcné nesprávnosti.

V Praze dne 12.dubna 2012.


Ing. Zdeněk Rábalský
auditor
oprávnění KA ČR číslo 647
odpovědný za předložení zprávy




A & CE Auditoři a znalci Praha, spol. s r.o.
Praha 4, Bělehradská 17
oprávnění KA ČR číslo 157
Ing. Rostislav Otáhal, CSc.
auditor a ředitel společnosti